

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous | Tietojenkäsittely

Juridiikka | Yrityksen tietojärjestelmät

2016

Markus Virtanen
Elmeri Hietanen

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA IT-ALAN KONSULTOINTIYRITYKSELLE

Markus Virtanen & Elmeri Hietanen

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA IT-ALAN KONSULTOINTIYRITYKSELLE

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä kattava katsaus liiketoimintasuunnitelman teoriaan ja sen perusteella laatia liiketoimintasuunnitelma IT-alan konsultointiyritykselle, Yritys X:lle. Yritys X:n liikeidea on tarjota tavallisille kuluttajille koulutusta ja konsultointia jokapäiväiseen tietotekniikkaan, kuten tietokoneisiin ja älylaitteisiin, liittyen. Opinnäytetyön tavoitteena oli tarjota yrittäjälle selkeä tietopaketti yrityksen perustamiseen ja sen liiketoiminnan suunnitteluun liittyvistä seikoista sekä antaa tukea perustamispäätöksen tekemiseen.

Teoriaosuudessa käsiteltäviä keskeisiä asioita ovat yritysmuodon valinta, liikeidean määrittely, ympäristön eli asiakasryhmien, kilpailijoiden ja muiden yrityksen markkinoihin liittyvien käsitteiden analysointi, strategian kehittäminen, markkinointistrategian luominen, tarvittavan rahoituksen määrän selvittäminen ja hankkiminen sekä liiketoiminnan riskien analysointi. Teoriaosuus toteutettiin kattavana kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuuskatsauksen heikko kohta oli kuitenkin saatavilla olevan aineiston ikä, sillä suurin osa kirjallisuudesta oli aivan 2000-luvun alusta. Markkinat ja erityisesti pienten yritysten strategiat markkinoilla ovat muuttuneet huomattavasti tämän jälkeen.

Empiirisessä osuudessa analysoitiin kerättyä teoriaa ja tehtiin varsinainen liiketoimintasuunnitelma pääosin hyödyntäen yrittäjän eli opinnäytetyön toisen kirjoittajan keräämää työkokemusta alalta. Yrittäjä on toiminut kansalaisopiston tietotekniikkakouluttajana 2,5 vuotta ja opettanut tänä aikana useita kymmeniä oppilaita, joten hänellä on yksityiskohtaista tietoa alan tilanteesta, potentiaalisista asiakkaista ja asiakasryhmistä sekä näiden vaatimuksista ja toiveista. Empiriaosuuden tavoitteena oli suunnitella yritykselle selkeä liiketoimintasuunnitelma, joka sisältää ympäristöanalyysin, strategian, markkinointistrategian, laskelman tarvittavasta rahoituksesta ja suunnitelman sen hankkimiseen sekä riskianalyysin ja selvityksen yrityksen perustamiseen tarvittavista toimenpiteistä.

Tutkimustuloksissa oli kaksi yllättävää asiaa, joista ensimmäinen oli samankaltaisella tai lähes identtisellä liiketoimintamallilla toimivien kilpailevien yritysten suuri määrä. Näistä kilpailijoista on kuitenkin helppo erottua edukseen yrityksen onnistuneella persoonallisella brändäyksellä. Toinen yllättävä tulos oli yrityksen liiketoiminnan käynnistämiseen tarvittavan rahallisen pääoman suhteellinen pienuus, vain muutamia tuhansia euroja. Näin pienen pääoman sijoittamisen riski ei ole kovinkaan mittava, joten yrityksen perustamisen suosittelemisen esteeksi ei jää esteitä.

Kokonaisuutena työ onnistui hyvin ja tavoitteet saatiin täytettyä. Valmis työ tulee toimimaan yrittäjän apuna lopullista perustamispäätöstä tehtäessä sekä mahdollisessa yrityksen liiketoiminnan käynnistämisessä.

ASIASANAT:

Liiketoimintasuunnitelma, yrityksen perustaminen, ympäristöanalyysi, markkinointi

Markus Virtanen & Elmeri Hietanen

BUSINESS PLAN FOR AN IT CONSULTING COMPANY

The main purpose of this thesis was to perform a thorough review of the theory of a proper business plan, and create a business plan for an IT consulting company, referred to as Company X, based on this review. The concept of business for Company X is to provide average consumers with services of instruction and consulting regarding everyday household electronics such as computers and smart devices. The goal of this thesis was to provide the entrepreneur with clear instructions on starting a company and developing its business, and to provide support in making the decision to start the business.

Choosing the corporate form, defining the business idea, analysing the market, customer base, and competition, developing a business strategy and a marketing strategy, calculating the funding needed and choosing the ways to obtain it, and finally analysing the risks were all major parts of the theoretical portion of the thesis. This was carried out as a thorough literary review to which there was one major downside. The majority of the literature used was from the early 2000s, and it is quite obvious that the market and especially small businesses' strategies have changed quite dramatically since then.

The empirical part is where the gathered theory was analysed and used to create the actual business plan, using the entrepreneur's, who is also one of the authors of this thesis, experience from the field. The entrepreneur has worked as an IT instructor at a community college for two and a half years, during which time he has taught dozens of students and gained a detailed comprehension of the field, potential clients and their demands and wishes for the type of service Company X is set to provide. The goal of the empirical part was to develop a clear business plan for Company X including a market analysis, business strategy, marketing strategy, calculations of the required funds and a plan on acquiring it, a complete risk assessment and a review of the required steps to actually starting the company.

There were two surprising findings in this research study, the first of which was that there were many more companies in Company X's area that already provide a similar or almost identical services. It is, however, quite simple to stand out from these competitors by successful branding of the company. The second surprising finding was that the amount of money required to start the business was actually quite small, only a few thousand euros. This small investment is not a great risk when starting a business, so it would seem there is no reason not to recommend starting the business.

As a whole, the thesis was successful in reaching its goals. The finished thesis will assist the entrepreneur in making the final decision on actually starting the company and in the process of setting up the company.

KEYWORDS:

Business plan, starting a company, market analysis, marketing

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
2 YRITYSMUODOT	9
2.1 Yksityinen elinkeinonharjoittaja	9
1.1 Avoin yhtiö	10
1.2 Kommandiittiyhtiö	11
2.2 Osakeyhtiö	11
2.3 Osuuskunta	12
3 LIIKEIDEA	14
4 YMPÄRISTÖANALYYSIT	16
4.1 Asiakasanalyysi	17
4.2 Kilpailija-analyysi	19
4.3 Taloudelliset, poliittiset ja lainsäädännölliset tekijät	20
4.4 Teknologiset tekijät ja globalisaatio	21
4.5 Eettiset ja ekologiset tekijät	21
4.6 SWOT-analyysi	22
5 STRATEGIA	23
5.1 Yritysstrategia ja liiketoimintastrategia	23
5.2 Yrityksen kilpailukeinot	25
5.3 Markkinointistrategia	27
5.4 Markkinointiviestintä	28
6 RAHOITUS	31
7 YRITYKSEN RISKIENHALLINTA	34
8 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA YRITYKSELLE X	38
8.1 Liikeidea	38
8.2 Yritysmuoto	39
8.3 Markkina-analyysi	40
8.3.1 Asiakasanalyysi	40
8.3.2 Kilpailija-analyysi	42

8.3.3 Taloudelliset, poliittiset ja lainsäädännölliset tekijät	44
8.3.4 Teknologiset tekijät	44
8.3.5 SWOT-analyysi	48
8.4 Strategia	49
8.4.1 Yritysstrategia	49
8.4.2 Liiketoimintastrategia	50
8.4.3 Markkinointistrategia	51
8.5 Henkilöstö	53
8.6 Rahoitus ja toiminnan aloittamisen kustannukset	53
8.7 Riskianalyysi	55
8.8 Yrityksen perustamiseen vaadittavat toimenpiteet	58
9 JOHTOPÄÄTÖKSET	59
LÄHTEET	61

KUVAT

Kuva 1. Liikeidea (Viitala & Jylhä 2011, 52).	15
Kuva 2. Peste-analyysi (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2016.)	17
Kuva 3. Viiden voiman malli (Hesso 2013, 48).	19
Kuva 4. Arvotyöpaja 2016.	24
Kuva 5. Markkinointiprosessi (Kinkki & Isokangas 1999, 151).	28
Kuva 6. Markkinointiviestinnän toteutuksen suunnitelmaa (Hesso 2013, 117).	30
Kuva 7. Yrityksen kokonaisrahoitus (Kinkki & Isokangas 1999, 38).	31
Kuva 8. Riskikategoriat (Ilmonen ym. 2013, 65).	35
Kuva 9. Riskienhallinnan kokonaisuus (Viitala & Jylhä 2013, 343).	36

KUVIOT

Kuvio 1. Tietokoneiden käyttöjärjestelmien markkinaosuudet Suomessa huhtikuussa 2016.	45
Kuvio 2. Mobiililaitteiden käyttöjärjestelmien markkinaosuudet Suomessa huhtikuussa 2016.	46

TAULUKOT

Taulukko 1. SWOT-analyysi (Viitala & Jylhä 2011, 60).	22
Taulukko 2. Yritys X:n SWOT-analyysi	48
Taulukko 3. Yritys X:n käynnistyskustannukset. Ideaalibudjetti.	54
Taulukko 4. Yritys X:n käynnistyskustannukset. Karsittu budjetti.	54
Taulukko 5. Yritys X:n riskien kartoitus.	56

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on laatia liiketoimintasuunnitelma aloittavalle tietoteknisiä palveluja tarjoavalle yrittäjälle. Perustettava yritys, Yritys X, tarjoaa asiakkailleen tietotekniikkaan ja nykyajan digiaikaan liittyvää koulutusta ja konsultointia. Opinnäytetyön tavoitteena on antaa yrittäjälle mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva yrityksen käynnistämiseen vaadittavista toimista, asiakasryhmistä, kilpailutilanteesta, strategian kehittämisestä, markkinoinnista sekä riskienhallinnasta liiketoimintasuunnitelman muodossa, jotta yrittäjän lopullinen päätös yrityksen perustamisesta helpottuu.

Tulevaisuudessa työsuhteiden muuttaessa yhä enemmän muotoaan vakituisista suhteista määräaikaisiin sekä erilaisiin pätkätoihin yrittäjyys tulee korostumaan ja olemaan yhä kiinnostavampi vaihtoehto työuraansa aloittaville tai muutosta haluaville.

Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä osassa tutkitaan, millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma ja mitä siihen sisältyy. Lisäksi erilaiset yritysmuodot käydään lyhyesti läpi. Toisessa osassa laaditaan tutkimuksen tulosten pohjalta liiketoimintasuunnitelma aloittavalle yrittäjälle, ja tarkastellaan, miten eri teoreettiset osat pätevät tapaukseen Yritys X.

Teoreettinen tutkimus suoritetaan kattavana kirjallisuuskatsauksena, jossa esitellään aiheen aikaisempaa tutkimusta ja johtopäätöksiä. Kirjallisuuslähteet koostuvat pääosin yrityksen perustamisoppaista, mutta myös tiettyyn teorian osuuteen kuten riskienhallintaan erikoistuneesta kirjallisuudesta. Suurin osa löydetyistä aineistosta ei ollut aivan ajantasaista, mikä oli ongelmallista, sillä liikemaailma ja erilaiset, erityisesti pien- ja yksinyritysten, toimintamallit ovat kehittyneet ja muuttuneet merkittävästi aivan viime vuosina.

Liiketoimintasuunnitelma on suunnitelma tulevan tai jo olemassa olevan yrityksen toiminnasta. Suunnitelmasta tulee käydä ilmi esimerkiksi yrityksen historiaa, nykytilanne sekä toimiala. Yrittäjästä tulee löytyä tiedot koulutuksesta, työkokemuksesta, taloudellisista resursseista sekä motiivi yrityksen perustamiseen. Suunnitelmasta näkyy yksityiskohtaisesti, kuinka yrityksen toiminnasta on tarkoitus saada kannattavaa. Myös toimialakohtaiset markkinat ympäristöanalyysineen on hyvä näkyä suunnitelmasta. Asiakaskohde-ryhmä tarpeineen sekä kilpailijat tuotteineen on tärkeää tuntea lähtiessään yrittäjäksi. Kirjallinen liiketoimintasuunnitelma pitää esittää esimerkiksi rahoitusta tai yrittäjän starttirahaa hakiessa, joten suunnitelman tekeminen on tärkeää jo senkin vuoksi.

Yrityksen menestystekijät, rahoitus- ja tulonlähteet sekä erilaiset strategiat käydään kohta kohdalta läpi. Yrityksen toimintaa kehittäessä ja laajentaessa toimintaansa on hyvä käyttää liiketoimintasuunnitelmaa päätösten perustana. Myös uuden työvoiman rekrytoinnissa voi käyttää apuna liiketoimintasuunnitelmaa sopeuttamaan henkilöitä talon ajattelu- ja toimintatapoihin. Kokonaisuuden hallinnassa on hyvä palata tarkistamaan liiketoimintasuunnitelmasta yrityksen perusajatusta. (Pitkämäki 2000, 9–14; Viitala & Jylhä 2011, 60–62; Hesso 2013, 1–3.)

2 YRITYSMUODOT

Yksityishenkilö voi harjoittaa elinkeinotoimintaa omissa nimissään yksityisenä elinkeinonharjoittajana. Tällöin yksityinen elinkeinonharjoittaja ei ole oikeushenkilö, vaan kaiken toiminnan ja siihen liittyvän omaisuuden takana on yrittäjänä toimiva luonnollinen henkilö. Yrittäjänä toimiva on myös vastuussa henkilökohtaisesti tekemistään sitoumuksista. (Karttunen ym. 2015, 419.)

Muut yritykset voidaan jakaa henkilöyhtiöihin, joita ovat avoimet yhtiöt sekä kommandiittiyhtiöt, ja pääomayhteisöihin, joihin kuuluvat osakeyhtiöt ja osuuskunnat. Suurin ero eri yhtiömuotojen välillä on se, että henkilöyhtiöissä yrittäjät vastaavat henkilökohtaisesti yrityksen veloista, kun taas pääomayhtiöissä vastuu saattaa rajoittua pelkästään yritykseen sijoitettuun pääomaan. (Karttunen ym. 2015, 419.)

2.1 Yksityinen elinkeinonharjoittaja

Yksityinen elinkeinonharjoittaja voi toimia ammatinharjoittajana tai liikkeenharjoittajana. Ammatinharjoittajana toimiminen tarkoittaa tilannetta, jossa elinkeinonharjoittaja toimii yleensä ilman olemassa olevaa liiketilaa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tilannetta, jossa tuotteita myydään kotoa käsin. Liikkeenharjoittaja harjoittaa ammatinharjoittajaa laajempaa liiketoimintaa ja yleensä liikkeenharjoittajalla on kiinteä toimipisteensä. Esimerkiksi parturit ovat yleensä liikkeenharjoittajia. Ero ammatinharjoittajan ja liikkeenharjoittajan välillä ei ole täysin selkeä, mutta lainsäädäntö on kummallekin sama. (Karttunen ym. 2015, 420.)

Yksityinen elinkeinonharjoittaja on vastuussa toiminnastaan koko henkilökohtaisella omaisuudellaan. Yksityinen elinkeinonharjoittaja on kirjanpitovelvollinen, ja vaikka hän on vastuussa henkilökohtaisella omaisuudellaan toiminnastaan, tulee elinkeinonharjoittajan pitää yksityistaloutensa varallisuus erillään elinkeinotoiminnasta. Elinkeinonharjoittaja voi palkata myös työvoimaa itsensä lisäksi, mutta palkkaa hän ei voi maksaa puolisolleen, itselleen tai alle 14-vuotiaalle perheenjäsenelle, vaan elinkeinotoiminnasta saatavia varoja voi nostaa yksityisottoina. (Karttunen ym. 2015, 421.)

Toiminimen perustamiseen ei vaadita erityistä perustamisasiakirjaa tai muitakaan perustamismuodollisuuksia, vaan perustamiseen riittää pelkkä ilmoitus kaupparekisteriin. Kaupparekisteriin ei ole pakko rekisteröityä, mutta se kannattaa, jotta esimerkiksi yksinoikeus toiminimen käyttöön yritystoiminnassa säilyy.

Kaupparekisteriin on pakko rekisteröityä, jos

- yritystoiminnan harjoittamiseen liittyy luvanvaraista elinkeinonharjoittamista.
- on liikkeenharjoittaja eli elinkeinotoimintaa varten on pysyvä toimipaikka.
- maksetaan palkkaa muille henkilöille kuin aviopuolisolle, alaikäiselle tai muuten holhouksenalaiselle lapselle tai lapsenlapselle. (Patentti- ja rekisterihallitus 2016.)

1.1 Avoin yhtiö

Henkilöyhtiöihin kuuluvan avoimen yhtiön perustamiseen tarvitaan vähintään kaksi henkilöä, jotka voivat olla joko luonnollisia henkilöitä tai oikeushenkilöitä. Avoin yhtiö perustetaan yhtiösopimuksella ja yhtiö pitää rekisteröidä kaupparekisteriin kolmen kuukauden sisällä yhtiösopimuksen allekirjoittamisesta tai yhtiön olemassaolo raukeaa. (Patentti- ja rekisterihallitus 2016) Avoimen yhtiön perustamiseen ei tarvita rahallista panostusta, vaan yhtiömiesten henkilökohtainen työpanos riittää. (Holopainen 2014, 24.)

Avoin yhtiö vaatii luottoa yhtiökumppania kohtaan, sillä jokaisella yhtiöön kuuluvalla on päätöksenteko-oikeus yritykseen liittyvissä asioissa, ellei yhtiösopimuksessa toisin sovita. Yhtiömiehellä on vastuu myös sopimuksista, joita hän ei ole itse tehnyt, vaan jotka on sopinut toinen yhtiökumppani. Vastuu on siis solidaarista. Jos velkoja ei saa perittyä velkaansa yritykseltä, hän voi halutessaan periä velkaa keneltä tahansa yhtiömieheltä. Jos yksi yhtiö mies kuittaa koko yrityksen velan, hänellä on regressio-oikeus periä muilta yhtiömiehiltä heidän osuuttaan velasta. Yhtiömiehen liittyessä avoimeen yhtiöön, hän saa vastatakseen myös ennen hänen liittymistään toteutetut toimet. Jos yhtiö mies eroaa avoimesta yhtiöstä, hänen vastuunsa päättyy kun kaupparekisteriin on päivitetty ero. (Kinkki ym. 1999, 137.)

Avoimen yhtiön tulee pitää kaksinkertaista kirjanpitoa tilikausittain (Laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä 29.4.1988/389). Avoimesta yhtiöstä voi yhtiömies nostaa itselleen palkkaa tai tehdä toiminimen kaltaisia yksityisnostoja. (Verohallinto 2016a.)

1.2 Kommandiittiyhtiö

Kommandiittiyhtiössä tulee olla vähintään kaksi tai useampia luonnollisia tai oikeushenkilöitä, joista yhden tulee olla vastuunalainen yhtiömies ja yhden hiljainen yhtiömies. Hiljaisen yhtiömiehen tulee sijoittaa yhtiöön joko rahaa tai muuta omaisuutta. Vastuunalaiselle yhtiömiehelle riittää työpanos. (Holopainen 2014, 26.) Myös kommandiittiyhtiön perustamisesta on tehtävä ilmoitus kaupparekisteriin (Patentti- ja rekisterihallitus 2016).

Kommandiittiyhtiössä vastuunalainen yhtiömies toimii varsinaisesti yhtiön nimissä, tekee päätöksiä ja on vastuussa niistä. Vastuullisella yhtiömiehellä on samanlaiset oikeudet ja velvollisuudet kuin avoimen yhtiön yhtiömiehellä. Hän on koko omaisuudellaan vastuussa yhtiöstä ja sen veloista. Hiljainen yhtiömies vastaa yrityksen toiminnasta vain sijoittamansa panoksen verran. Hän ei voi tehdä yrityksen puolesta toimia eikä edustaa yhtiötä. Hiljainen yhtiömies saa myös korkoa yhtiölle maksamalleen panokselle. (Raatikainen 2006, 70.)

Avoimen yhtiön tapaan vastuunalainen yhtiömies voi nostaa yrityksestä itselleen palkkaa tai käyttää yksityisnostoja (Verohallinto 2016a). Kommandiittiyhtiön tulee myös pitää toiminnastaan kirjanpitoa tilikausittain (Laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä 29.4.1988/389).

2.2 Osakeyhtiö

Osakeyhtiön voi perustaa yksi henkilö tai henkilöitä voi olla useampia. Tämän lisäksi oikeushenkilö, kuten yhdistys tai säätiö, voi olla perustamassa osakeyhtiötä. (Raatikainen 2006, 70.) Osakeyhtiöissä sijoittajan henkilökohtainen omaisuus on yhtiön toiminnan ulkopuolella, ja hän on vastuussa ainoastaan yritykseen sijoittamastaan pääomasta. Osakeyhtiö voi olla joko yksityinen tai julkinen. Yksityisellä osakeyhtiöllä vähimmäispääomaa tulee olla 2500 euroa ja julkisella osakeyhtiöllä 80 000 euroa. (Holopainen 2014, 30.)

Osakeyhtiön perustamisessa on monta vaihetta:

- perustamiskirjan laatiminen
- yhtiöjärjestyksen laatiminen
- osakkeiden merkintä
- perustamiskokouksen pitäminen
- osakepääoman maksaminen
- kaupparekisteriin ilmoittaminen (Raatikainen 2006 71–72.)

Osakeyhtiön korkein päättävä elin on yhtiökokous, jossa osakkeenomistajat käyttävät valtaansa äänestämällä osakkeiden äänimäärällä. Yhtiökokouksessa valitaan yhtiölle hallitus, joka vastaa muun muassa yhtiön kirjanpidon ja muun asiainhoidon luotettavasta järjestyksestä. Usein osakeyhtiöön valitaan myös toimitusjohtaja, joka hoitaa yhtiön juoksevia asioita hallituksen antamien ohjeiden mukaan. (Holopainen 2014, 28–29.)

Osakeyhtiötä edustaa hallitus. Tietyissä asioissa myös toimitusjohtaja voi edustaa hallitusta. Yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä, että hallituksen jäsenellä tai muulla nimetyllä henkilöllä on oikeus edustaa yhtiötä. (Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624.)

2.3 Osuuskunta

Osuuskunnan pääasiallisena tarkoituksena on sen jäsenten elinkeinoa ja taloudenpitoa tukien harjoittaa taloudellista toimintaa jäsenten hyväksikäyttäen sen palveluja. Näin ol-
len osuuskunnan tarkoitus ei ole tuottaa voittoa. Osuuskuntia voivat olla esimerkiksi osuuskaupat, osuuspankit, markkinointiosuuskunnat sekä työosuuskunnat. (Osuuskuntalaki 421/2013.)

Osuuskunta on itsenäinen oikeushenkilö ja sen voi perustaa yksikin henkilö. Osuuskunta perustetaan perustamissopimuksella. Kaupparekisteriin tulee tehdä ilmoitus osuuskunnan perustamisesta kolmen kuukauden kuluessa. Osuuskunnassa kaikki osuudet antavat yhtäläiset oikeudet. Tästä voidaan tosin poiketa osuuskunnan säännöissä. (Karttunen ym. 2015, 473.)

Osuuskunnan jäsenet ovat vastuussa ainoastaan sijoittamastaan pääomasta, eivät osuuskunnan velvoitteista. Tosin osuuskunnan säännöissä voidaan tehdä poikkeuksia tähänkin. Osuuskunnan hallinnon ylintä valtaa käyttää osuuskunnan kokous. Säännöissä voidaan määrätä, että osuuskunnan kokouksen sijaan päätösvaltaa käyttää jäsenten valitsema edustajisto. Osuuskunnalla tulee olla toimielimenä myös hallitus,

jonka valitsee yleensä osuuskunnan kokous. Hallituksen tehtävänä on toimia osuuskunnan edustajana ja vastata myös taloudenhoidosta ja kirjanpidosta. Myös osuuskunnalle voidaan valita toimitusjohtaja, joka voi edustaa osuuskuntaa hänen toimivaltaansa liittyvissä asioissa. Jos osuuskunnalla on toimitusjohtaja, hänen tehtävänä on yleensä vastata osuuskunnan kirjanpidosta ja varainhoidosta. (Karttunen ym. 2015, 474–475.)

Osuuskunnan tuottamaa voittoa kutsutaan ylijäämäksi ja osuuskunta voi jakaa sitä jäsenilleen. Tosin vain, jos osuuskunnan säännöissä niin määrätään. Lisäksi osuuskunnan tulee huolehtia ensin veloistaan sekä vararahastoon siirrettävästä rahasummasta ennen ylijäämän jakoa. (Karttunen ym. 2015, 476.)

3 LIIKEIDEA

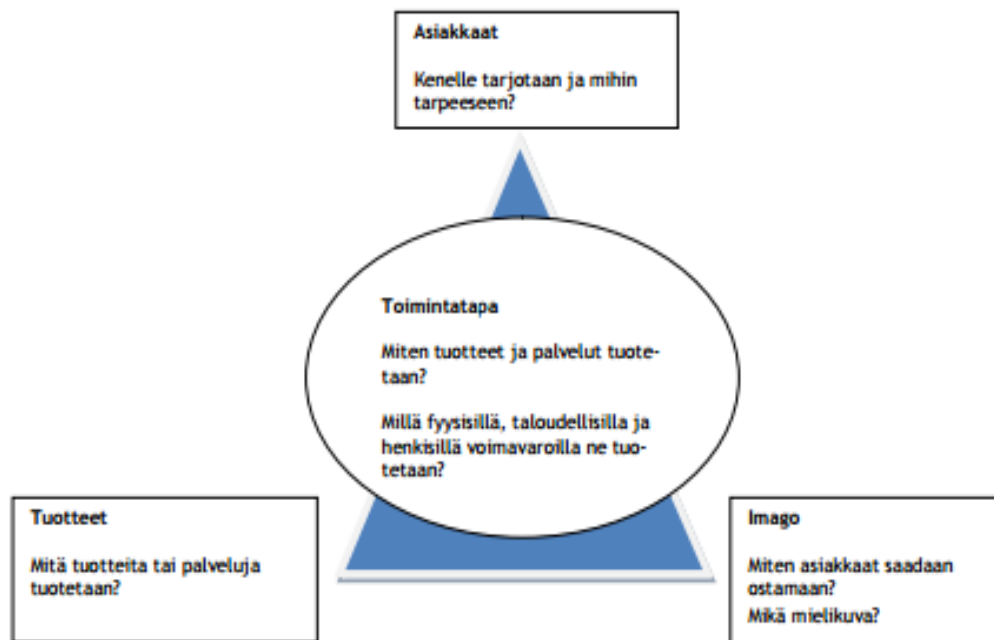
Liikeidea määrittelee sen, miten yritys menestyy. Liikeideasta myös selviää yrityksen tapa harjoittaa liiketoimintaa, minkälaisia tuotteita yritys valmistaa ja tarjoaa, keitä ovat yrityksen asiakkaat ja millaista mielikuvaa yritys haluaa itsestään luoda. Myös yrittäjyyden muuttaminen liiketoiminnaksi on hyvä kirjata liikeideaan. Täsmällinen määrittely helpottaa idean muuttamista sekä kehittämistä myöhemmässä vaiheessa. (Viitala & Jylhä 2011, 51.)

Liikeidean keskiössä on aina asiakkaan tarve, ja ratkaisu siitä, kuinka tämä tarve aiotaan tyydyttää. Tuotteet, asiakkaat ja kilpailuedut ovat liikeidean perusta, ja yrityksen kaiken toiminnan henkilöstöstä markkinointiin sekä tuotteisiin tulisi viestiä liikeidean määrittelemää ulkoista kuvaa. Jos jokin osa-alue ei toimi tai toimii eri tavalla, kuin muut, on liikeidea ontuva. Liikeidea onkin tulos määrätietoisesta ja jatkuvasta kehittämisestä. (Viitala & Jylhä 2011, 51.)

Liikeidean klassinen määritelmä vastaa kolmeen kysymykseen: mitä, miten ja kenelle. Mitä paremmin kysymyksiin pystyy vastaamaan, sitä parempi liikeidea on. Määritelmään on lisätty jälkeenpäin myös imago, eli kysymys, millä asiakkaat saadaan ostamaan. Kuvassa 1. on selkeällä tavalla osoitettu liikeideaan liittyvät asiat. Lupaava liikeidea voidaan kiteyttää muun muassa viiteen kysymykseen, joita on hyvä pohtia oman liikeidean kohdalla.

- Ainutlaatuisuus: Onko tarjolla jotain uutta, jota jo olemassaolevat yritykset eivät tarjoa?
- Asiakkaat: Onko liikeideassa potentiaalia asiakkaiden saamiseen?
- Liikeidean tulevaisuudennäkymät?
- Millä alueella markkinoidaan/asiakkaita on?
- Organisaation suuruus?

Liikeidean tarkka määrittely antaa myös yrittäjälle kuvaa yrityksensä omista kilpailuvalteista sekä menestystekijöistä. (Viitala & Jylhä 2011, 52–53; kuva 1.)



Kuva 1. Liikeidea (Viitala & Jylhä 2011, 52).

4 YMPÄRISTÖANALYYSIT

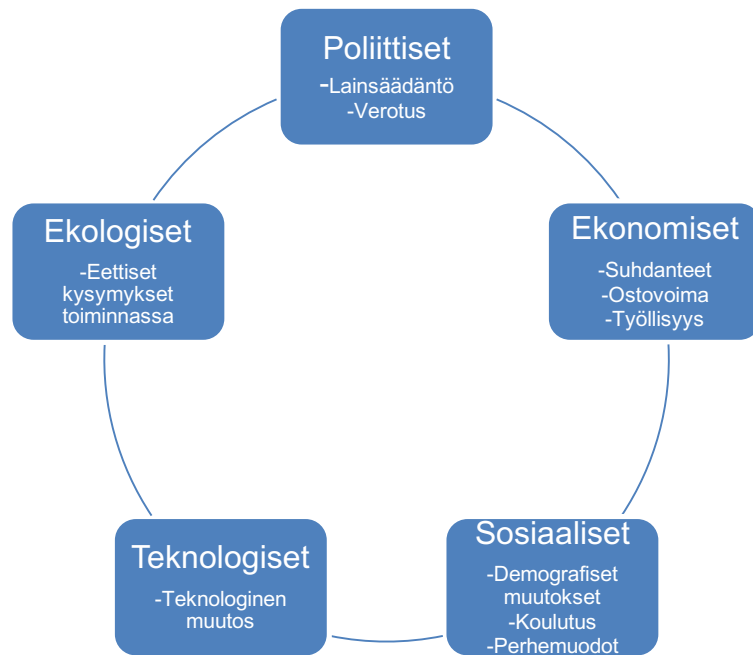
Voittoa tekevän yrityksen liiketoiminta on kannattavaa. Tämänkaltaisessa organisaatiossa ollaan tietoisia, mitä ympäristö vaatii menestyksen aikaasaamiseksi. Tähän vaaditaan tarkka analyysi niin sisäisestä kuin ulkoisestakin ympäristöstä. Toteuttamalla tarkan analyysin yrityksen ympäristöstä löydetään yrityksen kilpailuedut ja saadaan informaatiota strategian luomiseen ja parempi mahdollisuus onnistumiseen. (Hesso 2013, 34.)

Yrityksen toimintaympäristö on hyvin laaja. Yleensä tietylle toimialalle ryhtyvä yrittäjä tietää jo jotain alastaan. Hänen on kuitenkin tarkasti analysoitava ja tutkittava ympäristöään yrityksen jatkuvuuden ja toiminnan turvaamiseksi. Yrityksen toimintaympäristöllä tarkoitetaan kaikkia niitä asioita, jotka vaikuttavat yritykseen sen ulkopuolelta ja jotka yrityksen on otettava huomioon. Yrityksen on hyvin hankala muuttaa toimintaympäristöään, ainakaan lyhyellä aikavälillä. Siispä yrityksen on sopeuduttava ympäristöönsä ja toimittava sen ehdoilla. Haastavaa on myös toimintaympäristön muuttuminen ajan myötä. Yrityksen toimintaympäristö muodostuu muun muassa seuraavista yritykseen ulkoapäin vaikuttavista tekijöistä:

- markkinat ja kysyntä
- kilpailutekijät, toimiala
- taloudelliset, poliittiset ja lainsäädännölliset tekijät
- teknologiset tekijät
- eettiset ja ekologiset tekijät
- globalisaatio

(Pitkämäki 2000, 20–21.)

Kattavasti ja kohtuullisen yksinkertaisesti toimintaympäristöä voi arvioida esimerkiksi PESTE-analyysillä



Kuva 2. PESTE-analyysi (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2016.)

PESTE-analyysi on apuväline, jolla voi tarkastella toiminnan tulevaisuutta monipuolisesti eri näkökulmista. Tavoitteena on tutkia muutosvoimia ja havaita mahdolliset ristiriitaisuudet. Näkökulmat voidaan merkitä kuvan 2. malliseen kuvioon, joka selkeyttää havaintojen tekemistä. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2016; Kuva 2.)

4.1 Asiakasanalyysi

Asiakas on yrityksen kenties tärkein sidosryhmä. Ilman asiakkaita yrityksellä ei ole markkinoita, joille myydä tuotteitansa. Niinpä markkinoiden tuntemus on yritykselle elintärkeää. Asiakastutkimuksilla selvitetään potentiaalisten asiakkaiden ominaispiirteitä sekä tarpeita. Analyysillä yritetään selvittää sopivinta asiakassegmenttiä kokonaismarkkinoilta, johon yritys voi luoda itselleen sopivimmat kohdemarkkinat. Markkinoita voi tutkia monenlaisilla keinoilla, joista muutamia ovat haastattelu- ja kyselytutkimukset. Tutkimuksia voi suorittaa henkilökohtaisesti, puhelimitse, sähköpostitse tai perinteisellä kirjeellä. Myös havainnointi on tehokas keino suorittaa markkinatutkimusta. (Viitala & Jylhä 2013, 90–91.)

Yrityksen saatua tutkimuksella selkoa omasta markkina-alueestaan tehdään valintoja asiakassegmenttien kohdalla. Segmentointi on tärkeää markkinoinnin suunnittelun kannalta. Tietylle segmentille voi luoda tehokkaan markkinointisuunnitelman, jolla saadaan tehokkaasti yhdistettyä parhaat keinot markkinointiin ja suurin hyöty. (Viitala & Jylhä 2013, 107.)

Kuluttajamarkkinoilla segmentoidaan muun muassa seuraavilla perusteilla:

- maantieteellinen sijainti
- asiakaskäyttäytyminen
- demografiset tekijät
- psykografiset tekijät
- hyötyyn ja käyttötilanteeseen liittyvät tekijät (Viitala & Jylhä 2013, 108–110.)

Maantieteellisellä perusteella ei juurikaan enää segmentoida, vaan käytetään geodemografista segmentointia, jossa ryhmitellään asiakkaita asuinmuodon tai asuinpaikan mukaan. Käyttäytymisestä voidaan erottaa useasti ostavat asiakkaat, harvemmin käyvät asiakkaat sekä kilpailijan tuotteita käyttävät asiakkaat. Lisäksi voidaan selvittää kertaostosten määriä ja tuotteen käyttötilanteita. Demografisiin tekijöihin liittyvät perheen tulot, perheenjäsenten ikä sekä sukupuoli. Myös perheenjäsenten lukumäärä, esimerkiksi lasten määrä vaikuttaa. Nykypäivänä psykografiset tekijät ovat suuremmissa arvossa kuin ennen. Tekijöitä ovat arvot, mielipiteet, harrastukset ja elämäntyyli. Psykografisiin tekijöihin liittyvä kuluttaminen on kasvussa, ja segmentointi niiden mukaan on suositumpaa ja herättää enemmän kiinnostusta, kuin aikaisemmin. Hyötyyn ja käyttötilanteeseen perustuva segmentointi jakaa asiakasryhmät asenteiden ja käyttötapojen mukaan. Osa hakee halpaa hintaa ja osa hyvää palvelua. Samalla tuotteella voi olla eri rooleja asiakkaiden kesken. Esimerkiksi jokin väline saattaa toiselle olla työväline ja toiselle harrastukseen liittyvä. (Viitala & Jylhä 2013, 108–110.)

Kun segmentointi on saatu suoritettua, otetaan selvää, mikä asiakkaasta on tärkeää, kun he ostavat tuotetta tai palvelua. Yrityksen tarjoama palvelu tai tuote pyritään muokkaamaan asiakasmielikuvan mukaiseksi. Näin oikealla segmentillä sekä tuotetta profiloimalla positoidutaan eli löydetään oma tila markkinoilla. (Pitkämäki 2000, 53–54; Viitala & Jylhä 2013, 108–110.)

Myös asiakkaan ostopäätösprosessi on tärkeä tuntea markkinointia suunniteltaessa. Prosessin voi jakaa viiteen kohtaan:

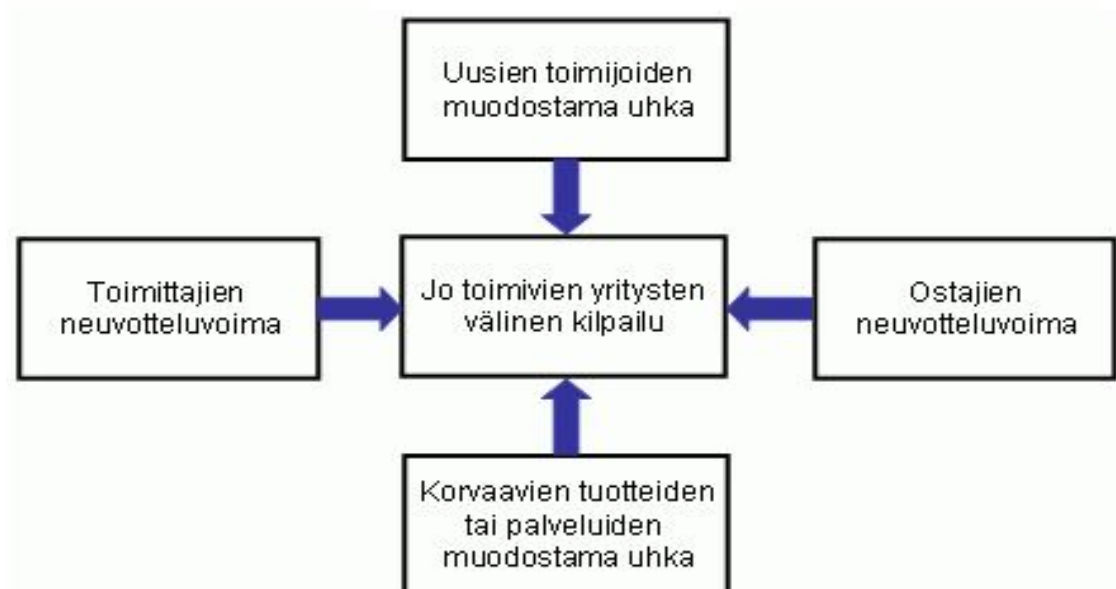
1. Tarpeen tunnistus. Asiakas saa ärsyksen vaikka lähipiiristään tai internetistä.
2. Asiakas kerää tietoa, vertailee vaihtoehtoja ja tuotteita.
3. Vertailun jälkeen asiakas valitsee muutaman parhaaksi kokemansa tuotteen joukosta ostettavan tuotteen.
4. Palvelun tai tuotteen hankinta.
5. Toiminta oston jälkeen.

Tämän prosessin selvittäminen ja ymmärtäminen ovat tärkeitä, jotta yrittäjä osaa luoda oikeanlaista markkinointiviestintää asiakkaan houkuttelemiseksi. (Hesso 2013, 92–96.)

4.2 Kilpailija-analyysi

Lähestulkoon jokaisella yrityksellä on jonkinlaista kilpailua markkina-alueellaan. Selviytyäkseen ja menestyäkseen yrityksen täytyy ottaa selvää muista toimijoista markkinoilla. Yrityksen tulee selvittää kilpailijoiden toimintatavat, vahvuudet sekä heikkoudet. Tulevaisuutta pitäisi myös miettiä. Markkinoille saattaa tulla lisää uusia alan kilpailijoita. Yrityksen kilpailuetujen pitää pystyä kilpailemaan substituuttikilpailijoita, eli korvaavia tuotteita valmistavia yrityksiä vastaan. (McKinsey & Company 2000, 71.)

Yksi tunnettu kilpailijoiden analysointiväline on Viiden voiman työkalu.



Kuva 3. Viiden voiman malli (Hesso 2013, 48).

- Kyseisen kuvion avulla voi tehdä kilpailutilanteeseen liittyviä hahmotelmia ja suunnitella yrityksen toimintaa suhteessa muihin.
- Uusien tulokkaiden uhka saattaa vaikuttaa hintoihin ja markkinaosuuteen, ja yritykselle olisikin tärkeää suojella omaa asemaansa aloittavilta kilpailijoilta.
- Jo olemassa olevien yritysten kesken kilpailu on yleensä kovaa. Pienillä muutoksilla saattaa olla iso vaikutus kaikkiin yrittäjiin. Kasvu on usein hidasta.
- Korvaavat tuotteet saattavat olla myös uhka yritykselle, jos kilpailija pystyy tarjoamaan tuotteitaan halvemmalla.
- Sidosryhmistä tavarantoimittajat nähdään mallissa hyvin neuvotteluvoimaisina ja vahvoina tekijöinä.

Kilpailijoista voi saada tietoa myös muulla tavoin. Kilpailijoiden toimintaa voi tarkkailla melko yksinkertaisesti, esimerkiksi seuraamalla mainontaa ja muuta julkista esiintymistä tarkkailemalla saa paljon tietoa kilpailijoista. Lisäksi henkilökohtaisesti tutustumalla kilpailijoiden tuotteisiin saa suoraan informaatiota laadusta, materiaalista ja muusta kilpailijaan liittyvästä. Myös kilpailijan asiakkailta voi tiedustella, millaista kokemusperäistä tietoa heillä on kilpailijasta. Muita markkinoilla olevia yrittäjiä pitäisi seurata säännöllisesti, sillä yllättävät ja nopeat muutokset saattavat muuttaa markkinoiden tasapainoa äkillisesti. (Viitala & Jylhä 2011, 56; Hesso 2013, 47–49.)

4.3 Taloudelliset, poliittiset ja lainsäädännölliset tekijät

Taloudellisen ympäristön arviointi ja mahdollinen muutos tulevaisuudessa on yritystä perustavalle ehdottoman tärkeä arvioinnin kohde. Esimerkiksi kunnallistalouden tila ja mahdolliset kannustimet investointeihin sekä alueellistaloudelliset seikat ovat tärkeitä ottaa huomioon. Esimerkiksi pieneen kuntaan investointi saattaa aluksi olla kannattavaa, mutta myöhemmin saattaa koitua ongelmia esimerkiksi työvoiman löytämisessä. (Hesso 2013, 38–39.)

Poliittisilla tekijöillä on myös vaikutusta. Valtion säästötoimet sekä EU:n rahapolitiikka vaikuttavat myös yritystasolla. Finanssipoliittisia valtion sisäisiä toimia ovat muun muassa verojen muutokset, erilaiset tulonsiirrot ja julkisen sektorin eri toimet. Yritystasolla julkisen sektorin palveluiden leikkaukset saattavat tarjota yrityksille tulevaisuudessa merkittävän markkinaraon. (Hesso 2013, 36–39.)

Lainsäädännön muutokset voivat tuoda tietyille yrityksille kilpailuetuja. Edut eivät kuitenkaan välttämättä ole pysyviä, sillä lainsäädäntöä muokataan jatkuvasti. Onkin tärkeää tuntea ja seurata omaan yritystoimintaan vaikuttavaa lainsäädäntöä ja tarkistaa mahdollisten investointien ja muiden toimien luvanvaraisuus. (Hesso 2013, 45–46.)

4.4 Teknologiset tekijät ja globalisaatio

Yrityksen teknologinen taso määrittää paljon esimerkiksi yrityksen käyttäjäkuntaa. Usein teknologia on mahdollistava tekijä erilaisten palveluiden kehittämisessä, mutta saattaa aiheuttaa myös ongelmia. Nuoremmat sukupolvet pystyvät hyödyntämään teknologian kehittymistä vanhempia sukupolvia tehokkaammin, joten tämä saattaa rajata asiakas-segmenttiä. Teknologian kehitys saattaa myös haitata markkinoille astumista, sillä jos yritys kiirehtii nopeasti markkinoille teknologian avustamana, saattavat yrityksen palvelut olla vielä keskeneräisiä ja kuluttaja voi kokea pettymyksen.

Digitalisaatio on joka tapauksessa täysin uudenlaisia mahdollisuuksia luova asia. Kontaktit sidosryhmiin ovat entistä helpommat hoitaa ja pitää yllä. Pitää kuitenkin muistaa, että suurella osalla väestöstä ei ole mahdollisuuksia digitaaliseen viestintään ja palvelujen sekä tuotteiden etsintään. (Viitala & Jylhä 2011, 55–56.)

Teknologian kehitys on synnyttänyt periaatteessa ympäri vuorokauden auki olevat markkinat. Globaalius luo rajattomat mahdollisuudet ympäri maailmaa, mutta myös entistä raadollisempaa kilpailua. Globaalius ei ole maantieteellisistä rajoista riippuvaista, vaan maailmanlaajuista. Tulevaisuudessa yrityksen pitää miettiä myös ajattelu- ja toimintatapojaan uusiksi yhteiskunnan muuttuessa enemmän ja enemmän monikulttuurisemmaksi. (Viitala & Jylhä 2011, 57–58)

4.5 Eettiset ja ekologiset tekijät

Asiakkaat ja sidosryhmät sekä esimerkiksi ympäristölainsäädäntö ja erilaiset järjestöt vaativat nykyään yritykseltä enemmän eettistä kestävyyttä kuin aikaisemmin. Esimerkiksi ympäristöä säästävät tuotteet, joita ei ole testattu eläimillä tai tuotettu lapsityövoimalla, saavat suurta arvostusta. On tärkeä miettiä, mitä asioita yritykset tukevat ja keitä henkilöitä käyttävät markkinoinnissaan. (Viitala & Jylhä 2011, 58.)

4.6 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on yksi maailman suosituimmista analyyseistä. Sen avulla tunnistetaan yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Analyysiä voi käyttää liikeidean muotoilemiseen, mutta myös yrityksen kehittelyyn erilaisissa tilanteissa. (Taulukko 1.)

	Ympäristön mahdollisuudet	Ympäristön uhat
Sisäiset vahvuudet	Toimenpiteet, joilla yrityksen vahvuutta käytetään hyväksi mahdollisuuden toteuttamiseksi (hyökkäysstrategia).	Toimenpiteet, joilla yrityksen vahvuutta käytetään hyväksi uhan välttämiseksi (defensiivinen strategia).
Sisäiset heikkoudet	Toimenpiteet, joilla mahdollisuutta käytetään hyväksi heikkouden vähentämiseksi (vahvistamisstrategia).	Toimenpiteet, joilla uhkaa pyritään välttämään heikkouden eliminoimiseksi (suojautumisstrategia).

Taulukko 1. SWOT-analyysi (Viitala & Jylhä 2011, 60).

SWOT-analyysissä yritetään löytää yrityksen sisäisiä voimanlähteitä ja samalla mietitään yrityksen ympäristön vaikutusta. Suurin hyöty on keskustelusta, jossa asioita tuodaan esille ja selkiytetään. SWOT-analyysi on erittäin monikäyttöinen. Analyysiä voi hyödyntää monella eri tasolla: ryhmätilanteissa tai yksittäisen henkilön käytössä, yritystasolla tai ainoastaan yksittäisen tehtävän osana. Tuloksena on yrityksen kilpailuetujen ja vahvuuksien kehittäminen ja edelleen vahvistaminen, mutta myös ongelmien sekä heikkouksien tunnistaminen ja niiden muuttaminen mahdollisuuksiksi. SWOT pyrkii opettamaan käyttäjänsä keskittymään oikeisiin asioihin. Analyysin hyöty on riippuvainen siitä, miten hyvin analyysin tekoon sitoudutaan. Analyysin valmistuttua tilannetta ei kannata lopettaa kesken heikkouksien, vahvuuksien uhkien ja mahdollisuuksien tunnistamisen jälkeen, vaan löydöksistä kannattaa tehdä tarkempia päätelmiä ja suunnitella toimintakeinoja. (Viitala & Jylhä 2011, 59–60.)

5 STRATEGIA

5.1 Yritysstrategia ja liiketoimintastrategia

Yrityksen kilpailussa ja asiakasmarkkinoilla käyttämiä periaatteita ja toimia kutsutaan yrityksen strategiaksi. Strategian on sanottu olevan yrityksen suunta. Strategiassa yritys tekee päätöksiä ja toimenpiteitä, joilla pyritään turvaamaan tulevaisuuden menestys ja mahdollisuuksien hyödyntäminen. Selkeän strategian luominen helpottaa yrityksen toimintaa ja auttaa toimenpiteiden suuntaamisessa, kun yrityksen toiminnassa mukana olevilla on tiedossa yhtiön perimmäiset tavoitteet sekä keinot toimia. (Viitala & Jylhä 2011, 70.)

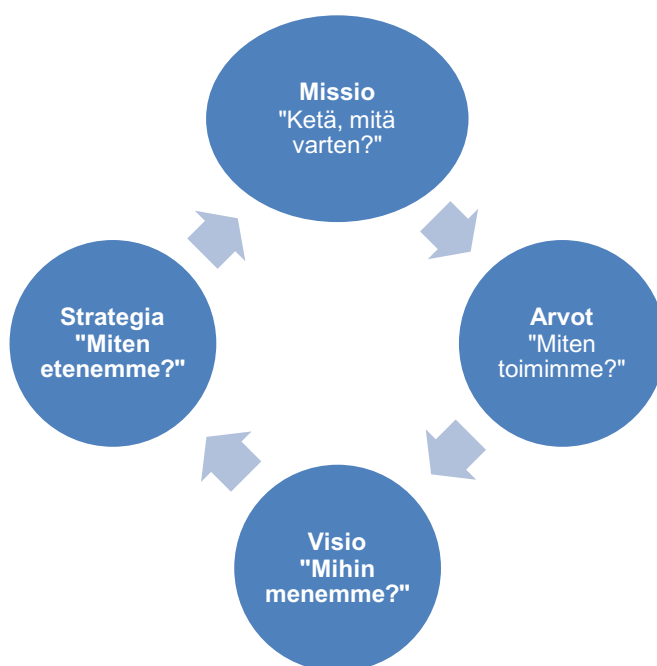
Strategiaan liittyy tiukasti kolme piirrettä: suuntautuminen tulevaisuuteen, jatkuvuuden ja kannattavuuden turvaaminen sekä suhde asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Strategiaan voidaan lukea kolme tasoa:

- Yritysstrategia, jossa määritellään, mitä liiketoimintaa yritys haluaa harjoittaa.
- Liiketoimintastrategia, jossa tarkastellaan yrityksen kilpailukykyä ja etua.
- Operatiivisia strategioita ovat esimerkiksi markkinointistrategia ja asiakaspalvelustrategia. (Viitala & Jylhä 2011, 71.)

Strategiaan liittyy vahvasti erilaisia käsitteitä. Tärkeimpiä käsitteitä ovat arvot, toiminta-ajatus eli missio sekä visio. Kuvassa 4. käsitteet on koottu yhteen toisiaan tukevaksi kuvioksi. Yrityksen arvojen pitäisi ohjata ja määritellä yrityksen toimintaa, esimerkiksi asiakaslähtöisyyden tulisi näkyä yrityksen toiminnassa, jos se on nimetty yrityksen arvoksi. Joskus arvoja valitaan sen takia, että ne näyttävät tai kuulostavat hienolta ja halutaan luoda hyvä vaikutus yrityksestä arvojen perusteella. Toki arvot voidaan valita näin, mutta silloin arvojen tulisi näkyä jokapäiväisessä yrityksen toiminnassa. Arvojen tulisi näkyä toiminnassa ilman, että niitä erikseen pitää kertoa. Arvoja kannattaa miettiä yrityksen yleisen toiminnan kautta. Hyvät arvot tuovat yritykseen lisäenergiaa ja auttavat jakamaan. (Yrityksen perustaminen, 2013; kuva 4.)

Missio eli toiminta-ajatus on yrityksen perustehtävä, joka vastaa kysymyksiin: Miksi yritys on olemassa? Mitä varten henkilöstö on töissä? Mikä on yrityksen ydinidea ja tehtävä? Hyvin määritelty toiminta-ajatus on pitkäikäinen ja kestävä. (Viitala & Jylhä 2011, 70.)

Visio on tulevaisuuteen katsomista, jossa pyritään näkemään ensimmäisiä ilmeisimpiä vaihtoehtoja. Visiossa yritetään nähdä tavanomaista analyysiä syvemmälle. Visio on eräänlainen tahtotila, joka antaa uskoa yrittäjälle ja organisaatiolle toimia yrityksen parhaaksi. Suunnannäyttäjänä toimiva visio vetoaa tunteisiin ja ajatteluun ja on arkijohtamisen peruskivi, joka pitäisi kaikilla yrityksessä toimivilla olla tiedossa. Visiota voidaan saada tarkemmaksi erilaisille konkreettisilla tavoitteilla sekä päämäärillä, jotka yrityksen pitää saavuttaa ennen visionsa toteuttamista. (Viitala & Jylhä 2011, 70; kuva 4.)



Kuva 4. Arvotyöpaja 2016.

Yrityksen kilpailustrategiaa voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta, joita ovat kustannustehokkuus, differointi sekä fokusointi. Kustannustehokkuudessa yritys pyrkii alhaisempiin tuotekustannuksiin kuin kilpailijansa. Lisäksi yritys pyrkii laajaan asiakasryhmään. Kustannustehokkuuden hyötyjä ovat seuraavat:

- Laajat markkinat, jolloin yksikkökustannukset ovat halpoja.
- Tehokkaampien tuotantomenetelmien oppiminen luo etua yritykselle.
- Suuren markkinaosuuden voimin voidaan kilpailla hinnassa.

Differoinnissa yritys keskittyy kustannustehokkuuden sijaan laatuun. Usein yritys on alal-
laan ainutlaatuinen. Yritys keskittyy tiettyihin ominaisuuksiin ja pyrkii korkeaan laatuun

korkeilla hinnoilla. Yrityksen on joka tapauksessa pyrittävä jonkinlaiseen kustannustehokkuuteen, koska kustannusten karatessa liian ylös kilpailuetujen tarjoama hyöty hiiptuu. Fokusoinnissa niin kutsuttu niche-yritys sijoittuu erittäin kapealle osalle markkinoita, ja pyrkii tarjoamaan erityisetuja. Niche-yritysten kilpailuetu on yleensä markkinoiden paras osaaminen. (Viitala & Jylhä 2011, 75–76.)

5.2 Yrityksen kilpailukeinot

Tuote tai palvelu on yrityksen tuottama kolmitasoinen kokonaisuus: ydintuote tai -palvelu, täydentävät osat sekä liitännäistuotteet tai -palvelut. Tuote voidaan jakaa myös viiteen eri tasoon, joita ovat seuraavat:

- Ydintuote tai -hyöty = Mitä asiakas konkreettisesti ostaa?
- Perustuote = Miten tuote muuttuu käytöksi (esimerkiksi sänky hotellihuoneessa)?
- Odotettu tuote = Mitä asiakas odottaa saavansa tuotteen ostaessaan (esimerkiksi lakanat hotellihuoneen sängyssä)?
- Laajennettu tuote = Asiakkaan odotukset ylittävät tuotteessa.
- Potentiaalinen tuote = Mitä muita mahdollisuuksia tuotteessa voi olla? (Viitala & Jylhä 2011, 118–119.)

Tuote on yrityksen kilpailukeinoista kaikkein tärkein, sillä jos yritys tekee keinoja ratkaisuja tuotteissaan, se saattaa sitoa yrityksen pitkäksi aikaa tiettyyn suuntaan ja koitua kalliiksi ja kohtalokkaaksi. Uuden tuotteen saaminen markkinoille ei tapahdu sormia napsauttamalla, vaan vaatii tuotekehittelyä ja resursseja. Niinpä tuotteeseen kannattaa kiinnittää aikaa ja huomiota, vaikka se olisi pois muista kilpailukeinoista. Jos tuote on huono, ei sitä pysty markkinoinnilla korjaamaan. (Kinkki & Isokangas 1999, 153–154.)

Hinta vaikuttaa yhä enemmän yrityksen kokonaismarkkinointiin. Nykypäivän trendi on tuotteiden halpuus, vaikka yhä on runsaasti kuluttajia, jotka ostavat vähemmän, mutta pyrkivät laadukkaaseen ostokseen. Tietyillä markkinoilla hintakehitys on ajoittain jopa deflaation puolella, kuten viihde-elektronikassa ja lennoissa. Hintaan vaikuttavat sekä ulkoiset että sisäiset tekijät: ulkoisia tekijöitä ovat muun muassa kilpailutilanne sekä tuotteen kysyntä. Sisäisiä tekijöitä taas tuotantoon ja markkinointiin varatut kustannukset. Myös yrityksen sisäiset tavoitteet ohjaavat hinnoittelua. Hintastrategioita voidaan jaotella esimerkiksi näin:

- Strategiana maksimoida markkinaosuus: penetraatiohinnoittelu eli alhainen hinta, jonka kautta tavoitellaan kustannusjohtajuutta.
- Strategiana turvata tulevaisuuden kasvua: hinnat pidetään omien kustannusten alla, esimerkiksi tutustumistarjouksia. Tavoitteena tulevaisuudessa kasvava tuotto.
- Neutraali strategia: Hinnat johdetaan markkinoista ja pyritään tuotteiden laatuun, hinnan merkitys halutaan pitää vähäisenä.
- Segmentoitu hinnoittelu: Myydään tuotteita eri aikaan ja eri ostajille erilaisilla hinnoilla. Esimerkiksi sesonkiaikana hinnat ovat kalliimpia ja suurille ja tärkeille asiakkaille voidaan tarjota alennuksia.

Hintoihin läheisesti liittyvä termi on maksuehto, joka tarkoittaa erilaisia maksuun liittyviä myönnytyksiä, joita yritys tarjoaa asiakkailleen. Esimerkiksi alennukset ja maksuajan antaminen ovat maksuehtoja. (Kinkki & Isokangas 1999, 164; Viitala & Jylhä 2011, 119–120.)

Saatavuus tarkoittaa sitä, kuinka helposti ja nopeasti asiakas saa yritykseltä tilaamansa tuotteen käsiinsä. Nykyään erilaisia tuotteiden toimitustapoja on useita. Asiakas voi käydä ostamassa tuotteen itse yrityksen tiloista, yritys voi myydä tuotteitaan jälleenmyyjille, jotka välittävät tuotteita eteenpäin tai yritys voi myydä tuotteitaan sähköisillä markkinoilla. Riippuu täysin yrityksen tuotteesta, mikä on oikea tai sopiva jakeluratkaisu. Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä jakeluverkon luominen on tietysti hankalampaa kuin suurilla yrityksillä.

Palveluja tuottavalle yrityksille saatavuus on keskeisin kilpailukeino. Yrityksen fyysinen sijainti ja houkuttelevuus saattaa olla ratkaiseva tekijä asiakkaan valitessa asiointiliikettään. Toimipaikan sisäinen viihtyvyys, esimerkiksi opasteet ja kyltit parantavat saatavuutta.

Saatavuuden tulisi toimia kumpaankin suuntaan. Yrityksen tuotteen toimittaminen asiakkaalle on tärkeää, mutta yrittäjän kannalta myös palautteen saaminen asiakkaalta on jatkoon kannalta yhtä tärkeää. Siksi erilaiset palautteenantamisen mahdollistavat väylät ovat tärkeitä saatavuutta suunniteltaessa. (Kinkki & Isokangas 1999, 171–172; Viitala & Jylhä 2011, 124–125.)

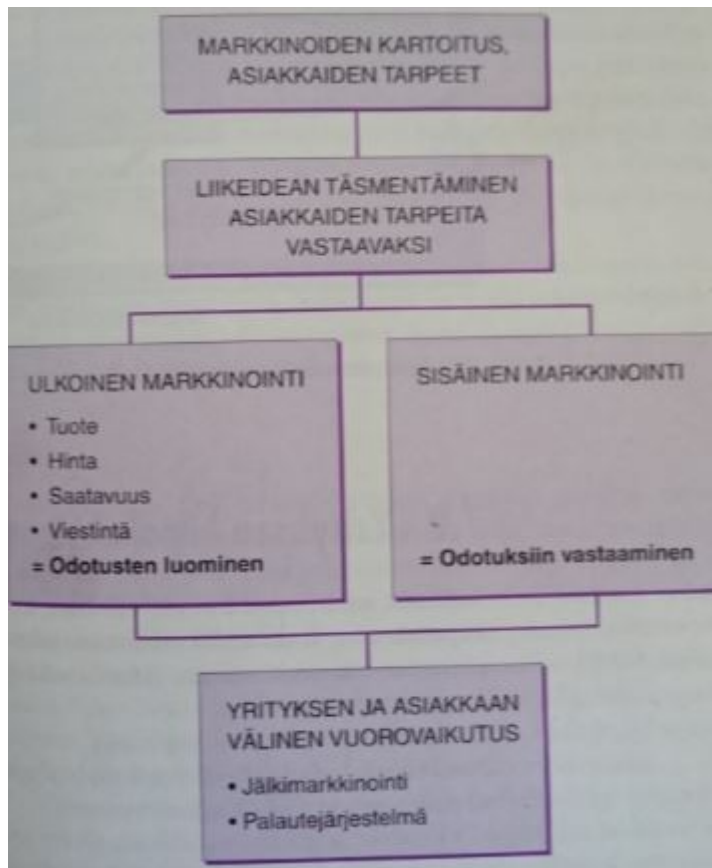
5.3 Markkinointistrategia

Markkinointi on tavoitteellista ja suunnitelmallista toimintaa, jolla yritys pyrkii edistämään tuotteidensa tai palveluidensa myyntiä. Markkinointisuunnitelma on yksi tärkeimmistä yrityksen toteuttamista suunnitelmista ja riippuu paljon yrityksen asiakasanalyysistä, miten yrityksen kannattaa tuotteitaan tai palveluitaan markkinoida. (McKinsey & Company 2000, 67.)

Markkinoinnissa yrityksellä on perustehtävänä tarpeiden kartoittaminen asiakkailta ja kysynnän tyydyttäminen yrityksen valmistamilla tuotteilla tai palveluilla. Yrityksellä on omalla markkina-alueellaan toimiessaan käytettävissä pieni joukko erilaisia asioita, joihin se voi vaikuttaa itse melko paljon. Nämä asiat ovat yrityksen sisäisiä ja liittyvät tuotteiden valmistukseen, hintaan, tuotteiden saatavuuteen sekä tiedotukseen. Näitä neljää yrityksen perusasiaa kutsutaan myös kilpailukeinoiksi. (Kinkki & Isokangas 1999, 150–151.)

On myös olemassa yrityksen ulkopuolisia seikkoja, joihin yrityksen keinoin saattaa olla vaikea vaikuttaa. Näitä ovat esimerkiksi taloudellinen tilanne ympäröivässä yhteiskunnassa sekä poliittinen ilmapiiri. (Kinkki & Isokangas 1999, 150–151).

Yrityksen markkinointi voidaan jakaa ulkoisiin sekä sisäisiin keinoihin. Kuvassa 5. on havainnollistava kuva yrityksen markkinointiprosessista. Ulkoisella markkinoinnilla yritys käyttää kilpailukeinojaan asiakashankintaan esimerkiksi hinnoittelulla, tuotteistuksella sekä saatavuudella. Kun asiakas on ulkoisella markkinoinnilla saatu yrityksen asiakkaaksi, pitää sisäisen markkinoinnin toimia ja saada hankitut asiakkaat vakituisiksi kanta-asiakkaiksi. Yrityksen henkilökunnan tulee ymmärtää sisäisen markkinoinnin tärkeys ja asiakaskeskeisyyden merkitys. Asiakkaan sitouttaminen yrityksen palveluihin on hyvin tärkeää taloudellisesti. Lisäksi toimivalla jälkimarkkinoinnilla sekä palautteen vastaanottamisella voidaan tehdä lisää myyntiä. (Kinkki & Isokangas 1999, 150–151; kuva 5.)



Kuva 5. Markkinointiprosessi (Kinkki & Isokangas 1999, 151).

5.4 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnällä yritys pyrkii tuomaan tuotteensa kuluttajien tietoon. Yrityksen strategiasta riippuu, miten yrityksen kannattaa fokuksitua omalle toiminnalleen kannattavalle kohderyhmälle. Yrityksen mainokset voivat olla jopa niin tietylle ryhmälle suunniteltuja, etteivät muut edes ymmärrä niitä. Markkinointiviestintä on usein monikanavaista ja laaja-alaista. Viestinnälle voi rajata ainakin seuraavat tavoitteet:

- Tietämättömyyden poisto, jolla vähennetään epävarmuutta tuotteesta.
- Vaikutetaan asenteisiin, vahvistetaan mielikuvia.
- Vaikutetaan käyttäytymiseen, annetaan toimintaan johtava sysäys.

Lisäksi markkinointiviestinnästä voidaan erottaa muutama käsite. Menekinedistämällä pyritään tehostamaan ja tukemaan myyntiä ja mainontaa. Erilaiset kilpailut, tuote-esitteilyt ja tavaränäytteiden jako messuilla ovat menekinedistämistä. Henkilökohtainen myyn-

tityö on välitöntä vaikuttamista mahdolliseen asiakkaaseen. Myyntityö on vuorovaikutusta myyjän ja asiakkaan välillä. Yritykselle ja tuotteelle sopiva sekä motivoitunut myyjä on keskeinen osa yrityksen onnistumista. Taitamaton myyjä voi aiheuttaa lyhyessä ajassa korvaamattomia asiakasmenetyksiä yritykselle. Viitala & Jylhä 2011, 121–124.)

Suuri osa markkinointiviestintää on mainonta. Mainonta voidaan jakaa erikseen sekä suoramainontaan että mediamainontaan. Mediamainontaan kuuluu tyypillisesti lehtimainonta, tv- sekä radiomainonta, erilainen ulkomainonta sekä verkkomainonta. Mainonta on suurimmaksi osaksi kiinni yrityksen markkinointibudjetista. Tv- ja radiomainonta sekä lehtimainonta voivat olla turhan kalliita, ja mainonnan hyödyn mittaaminen on vaikeaa. Erilaiset sähköiset markkinointikanavat ovat digitalisaation myötä tulleet osaksi nykypäivän markkinointia. Viitala & Jylhä 2011, 121–124.)

Hakukoneoptimoinnissa yrityksen kotisivut rakennetaan hakukoneiden arvostamien rakenteiden ja tyylin mukaan niin, että ne ovat usein hakukoneen mielestä osuvimpia ja löytyvät hakutulosten kärjestä. Googlen AdWords-palvelu nostaa yrityksen kotisivut haun kärkeen kuluttajan nähtäville, jolloin hän todennäköisemmin huomaa yrityksen palvelut. Muita sähköisiä markkinointipalveluja ovat myös Facebook, Twitter, Instagram sekä muut sosiaaliset mediat, joissa yrityksen on helppo luoda itselleen tunnus ja mainostaa omia tuotteitaan tai palvelujaan. Sähköisen mainonnan seuranta on myös perinteistä mainontaa helpompaa, sillä hakukoneoptimoinnista veloitetaan sivun klikkausten tai sivuilla vierailun mukaan. Lisäksi sosiaalisessa mediassa on yksinkertaista seurata, kuinka moni käyttäjä esimerkiksi seuraa yrityksen verkkosivuja tai tunnuksia. (Hesso 2013, 114–125)

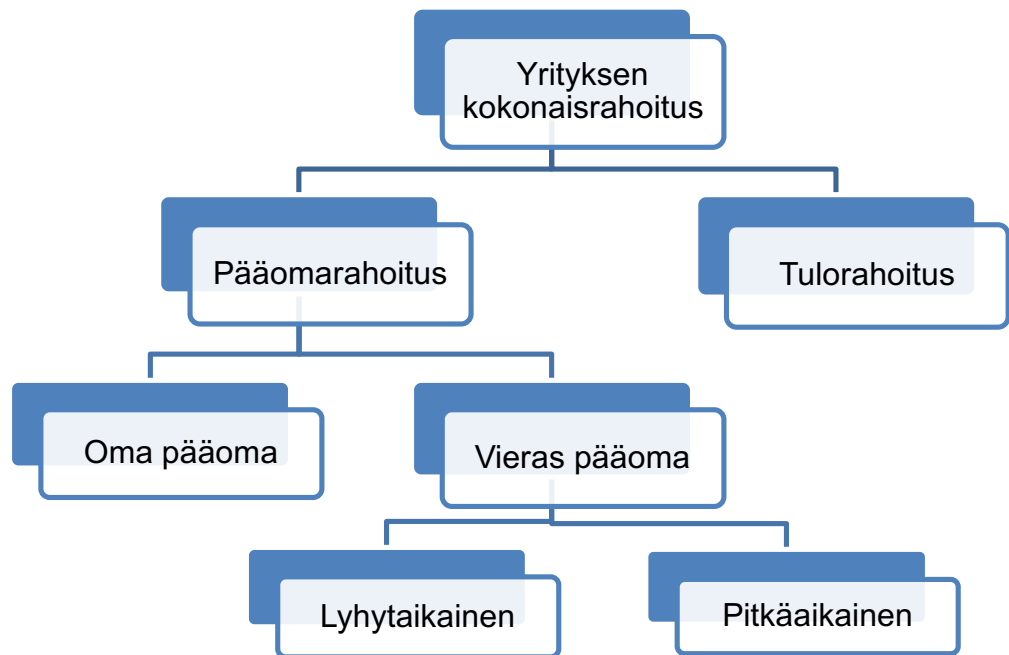
Suhdetoiminta tarkoittaa yrityksen suhdetta omiin sidosryhmiinsä, kuten tavarantoimittajiin, rahoittajiin, julkiseen valtaan tai tiedotusvälineisiin, ja on yleensä yrityksen johdon hoidettavana. Suhdetoimintaa hoidetaan yleensä tiedottamalla sekä muulla PR-toiminnalla, kuten yhteyksillä eri tiedotusvälineisiin. Yrityksen kannattaa suunnitella markkinointiviestintäänsä järkevästi ennen toiminnan aloittamista. Yksi tapa on tehdä kuvan 6. kaltainen suunnitelma, johon kirjataan yrityksen toteutussuunnitelma markkinointia varten. Markkinoinnin kilpailukeinoista on myös laajempia versioita, jotka saattavat sisältää jopa 15 eri kilpailukeinokohtaa. (Kinkki & Isokangas 1999, 172–179; Viitala & Jylhä 2011, 121–124; kuva 6.)

Tavoite	Viesti	Mediat
Muut markkinointiviestinnän muodot	Suhdetoiminta: Viestintä: Myynninedistäminen:	
Miten valitsemasi strategiatyyppi näkyy mainonnassa		
Miten seuraat mainonnan tuloksekkautta		

Kuva 6. Markkinointiviestinnän toteutuksen suunnitelmaa (Hesso 2013, 117).

6 RAHOITUS

Yritys tarvitsee perustamis- ja käynnistymisvaiheessa riittävästi rahoitusta toimintaansa. Yrityksen tulee varmistua, että rahaa riittää aloituksen jälkeenkin, sillä ensimmäiset myyntitulot saattavat tulla hyvinkin pitkän ajan kuluttua. Rahoitus voi olla joko omaa pääomaa tai vierasta pääomaa. (Kuva 7.)



Kuva 7. Yrityksen kokonaisrahoitus (Kinkki & Isokangas 1999, 38).

Myyntitulot ovat yrityksen pääasiallinen rahoituslähde. Yrityksen myynnistä vähennetään ostokulut ja saadaan tulorahoitus. Pääomarahoitus jaetaan vieraaseen ja omaan pääomaan. Vieras pääoma jaetaan vielä kahteen osaan sen perusteella, kuinka pitkäaikaisesta rahoituksesta on kyse. Lyhytaikaiseksi rahoitukseksi määritellään alle vuoden kuluessa takaisinmaksettava rahoitus. Määrittely on tarpeen, kun lasketaan yrityksen maksuvalmiutta. (Kinkki & Isokangas 1999, 38.)

Omaa pääomaa sijoittaneiden katsotaan olevan yrityksen omistajia. Oma pääoma on yleensä pitkäaikaista rahoitusta, ja se palautuu omistajille vasta yrityksen lopettaessa toimintansa. Yritykseen voi rahan sijasta sijoittaa myös apportun, joka on rahanarvoista omaisuutta. Esimerkiksi koneet, laitteet tai raaka-aineet ovat apportteja. Omaa pääomaa sijoittaneet saavat yrityksestä korvauksena osinkoja tai voitto-osuuksia. Riippuu siis täysin yrityksen toiminnan kannattavuudesta, tuottaako yritys omistajilleen voittoa. Myös

riski yrityksen toiminnasta kohdistuu ensisijaisesti omistajiin. Oman pääoman osuus yrityksessä on tärkeää, sillä mitä enemmän yrityksessä on pääomaa valmiina, sitä helpommin yritys saa vierasta pääomaa, koska yrityksellä on parempi luottokelpoisuus. (Kinkki & Isokangas 1999, 39–41.)

Vieras pääoma on pääsääntöisesti määrääjän yrityksen käytössä ja sille pitää maksaa korkoa. Vieraan pääoman käyttö on velkasuhde, jota sääntelee velkakirjalaki. Yleensä vierasta pääomaa tarvitaan yritystä perustettaessa tai laajentaessa ja joskus myös, jos toiminta on väliaikaisesti kannattamatonta. Myös vieraassa pääomassa on riskinsä, sillä rahoitus ei takaa välitöntä tuottoa. Rahoittajalle annetaan pääomansa turvaksi usein jonkinlainen vakuus. Vakuuksia ovat esimerkiksi pantti, takaus tai kiinnitys. Vieraan pääoman etuja ovat etukäteen sovitut kustannukset ja se, etteivät velkojat yleensä osallistu yrityksen päätöksentekoon. Haittoja ovat esimerkiksi takaisinmaksuajat, jotka ovat tuloksesta riippumattomia. (Kinkki & Isokangas 1999, 41–46.)

Rahoitusta ja toimintaa suunniteltaessa yrityksessä kannattaa miettiä seuraavia kysymyksiä:

- pääoman tarve kunakin hetkenä
- vaihtoehtoiset pääoman lähteet
- pääoman hinta
- yrityksen rahoitusrakenne. (Kinkki & Isokangas 1999, 46.)

Suomessa aloittava yrittäjä voi saada starttirahaa työ- ja elinkeinotoimistolta yritystensä varten. Sen tarkoitus on tukea aloittavaa yritystoimintaa ja yrittäjän toimeentuloa yrityksen alkuvaiheessa. Rahan saamiseen on tiettyjä edellytyksiä. Yrityksen pitää olla päätoiminen tulonlähde hakijalle ja hakijalla tulee olla riittävät valmiudet yrittämiseen. Yrityksellä tulee myös olla valmiudet jatkuvaan toimintaan. (Työ- ja elinkeinopalvelut 2016.)

Yrityksellä on kustannuksia, jotka sen pitää ottaa huomioon toiminnassaan. Kustannukset voidaan jakaa muuttuviin kustannuksiin sekä kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvat kustannukset ovat suoraan riippuvaisia tuotannon määrästä eli yrityksen toiminta-asteesta. Tämänkaltaisia kustannuksia ovat muun muassa raaka-aineet, polttoaineet sekä valmistuksesta johtuvat lisäkulut, esimerkiksi palkat.

Kiinteät kustannukset ovat riippumattomia tuotannon määrään. Tuotannon lisääminen ei siis vaikuta kyseisiin kustannuksiin. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi vuokrat, varustusten tuotannontekijöiden kulut sekä muut säännölliset laskut, kuten puhelinkustannukset. Pitkällä aikavälillä tosin kiinteätkin kustannukset ovat muuttuvia.

Kokonaiskustannuksiin lasketaan yhteen sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset. Yrityksen laskentatoimessa on tehtävänä selvittää yrityksellä tehokkaimmat mahdolliset toimintatavat. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tietty tuotantomäärä pyritään tuottamaan mahdollisimman pienin kustannuksin, tai että tietyllä kustannusmäärällä pyritään tuottamaan mahdollisimman paljon. (Kinkki & Isokangas 1999, 108–113.)

7 YRITYKSEN RISKIENHALLINTA

Yrityksen perustaminen on aina riskialtista toimintaa ja perustajat ovat liiketoimintaa aloittaessaan ja omaa varallisuuttaan sijoittaessaan olleet riskimyönteisiä. Riskienhallinta on yrityksen toiminnan jatkuvuuden varmistamista ja yritykseen sijoittaneiden tahojen sijoitusten turvaamista. Kysymyksessä ei ole irrallinen tai erillinen prosessi, vaan toiminta kytkeytyy yrityksen arvojen ja strategian mukaisesti. Jos riskienhallinnan toteutus onnistuu, se tuottaa yritykselle lisäarvoa sekä auttaa yrityksen strategian toteuttamisessa. Riskejä on koottu kattavasti kuvassa 8. Myös riskikategoriat on lueteltu. (Ilmonen ym. 2013, 5; kuva 8.)

Riskienhallinnassa usein kiirehtimällä ei saada aikaiseksi kuin ongelmia ja huonoa jälkeä. Kyseessä ei ole kilpajuoksu ja kaikkia mahdollisia riskejä ei voi kartoittaa ja hallita kerralla. Aluksi kannattaa valita tietyt alueet ja pyrkiä löytämään keskeiset riskit. Luokittelemalla riskejä esimerkiksi ulkoisiin ja sisäisiin voidaan paremmin jakaa ja organisoida riskienhallintaa. Yleensä yrityksen riskienhallinnan strategiset valinnat tekee yhtiön hallitus, kun taas toteutuksesta vastaa yleensä liiketoimintaa johtava elin. Riskien synnystä vastaa tuotanto-organisaatio ja valvontaa hoitaa joko yrityksen sisältä valittu valvontaorganisaatio tai ulkoinen toimija. Riskienhallinta on yritysten kesken hyvin erilaista, ja jokainen organisaatio tekee parhaaksi katsomallaan tavalla. Onnistumiselle tärkeintä on kuitenkin yrityksen johdon ymmärrys riskienhallinnan tärkeydestä yrityksen toiminnan kannalta. (Viitala & Jylhä 2011, 342; Ilmonen ym. 2013, 30–31.)

Riskit voidaan myös jakaa eri kategorioihin: strategisiin, taloudellisiin, operatiivisiin sekä vahinkoriskeihin. Jokaisessa kategoriassa riskin lähde eli aiheuttaja voi olla organisaation sisäinen tai ulkoinen.

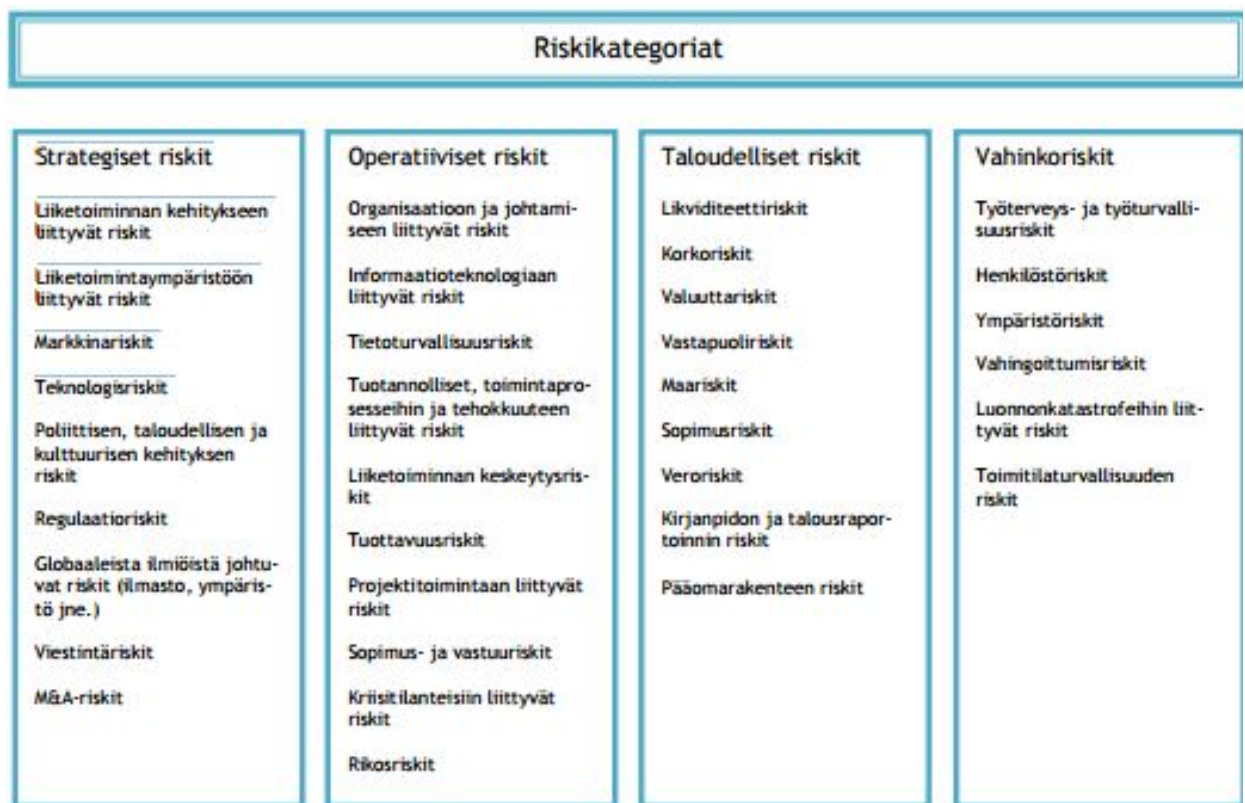
Yleensä strategisen riskin määrittelynä käytetään liiketoimintariskiä. Ulkoiset riskit voivat liittyä kilpailijoihin tai asiakaskäyttäytymisen muutoksiin. Myös ihmisten tarpeiden muutokset esimerkiksi teknologian tai lainsäädännön takia ovat strategisia riskejä. Sisäiset riskit ovat esimerkiksi yrityksen toiminnan epäonnistuminen vääränlaisilla tuotteilla tai asiakkaiden tarpeiden väärinymmärrys.

Operatiivisia riskejä ovat esimerkiksi kannattavuuteen, tuotantoon, tietoturvallisuuteen ja muihin yrityksen päivittäisiin toimintoihin liittyviä riskejä. Myös yrityksen johtoon liittyvät riskit ovat operatiivisia riskejä. Operatiiviset riskit saattavat olla yritykselle tuhoisia, sillä

usein niistä seuraa kriisitilanne. Tärkeää olisikin hyvä riskinhallinnan suunnittelu, jotta mahdollisessa kriisitilanteessa osataan minimoida mahdolliset lisävahingot.

Taloudelliset riskit liittyvät nimensä mukaan yrityksen taloudellisiin prosesseihin. Saattaa ilmetä tilanne, jolloin yritykselle velallinen ei pystykään hoitamaan velkaansa, jolloin yritys voi joutua ahdinkoon. Myös erilaiset korkoriskit saattavat iskeä. Yrityksen kirjanpidossa voi ilmetä virheellisiä lukuja taloudesta, jolloin yritys voi kohdata poikkeavaa vero-kohtelua.

Vahinkoriskit tunnetaan parhaiten, koska ne ovat suurelle yleisölle tutuimpia. Yrityksen henkilökuntaan liittyvät loukkaantumiset, poissaolot ja vastaavat ovat vahinkoriskejä. (Ilmonen ym. 2013, 64–69; Viitala & Jylhä 2011, 343.)



Kuva 8. Riskikategoriat (Ilmonen ym. 2013, 65).

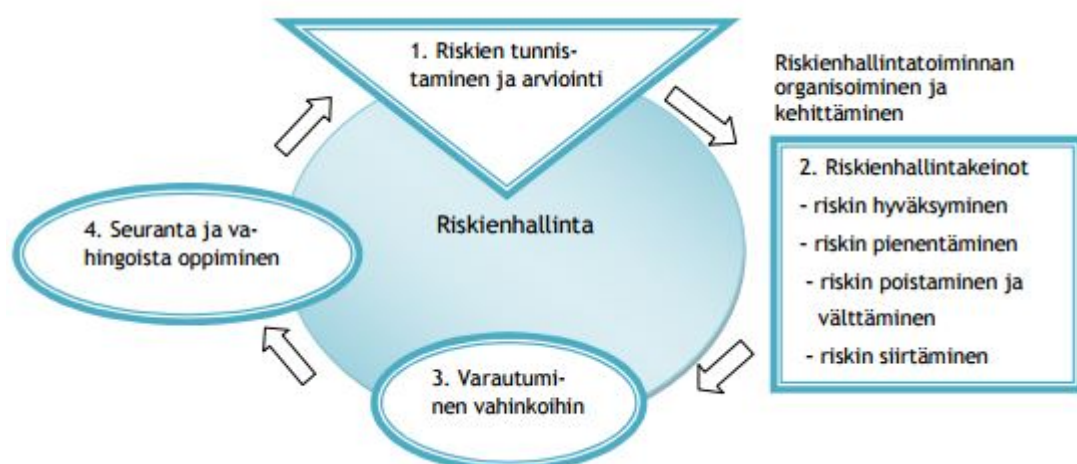
Yrityksen riskienhallintaan on monia keinoja, mutta niidenkin käyttämisessä tarvitaan malttia sekä hyödyllisyyden analysointia. Pääperiaate yleensä yrityksen riskienhallinnassa on omalla toiminnalla tapahtuva riskien todennäköisyyden pienentäminen, ja vasta tämän jälkeen otetaan käyttöön muita keinoja. Yrityksen täytyy ensin puntaroida riskienhallinnasta saatavia hyötyjä riskin mahdollisiin kustannuksiin. Jos kustannuksissa

ei ole suurta eroa, yrityksen pitää miettiä, mikä toiminta on yritykselle hyödyllisintä. (Ilmonen ym. 2013, 167.)

Riskin hyväksymisen ja pienentämisen lisäksi muita riskinhallintakeinoja ovat riskin poistaminen, välttäminen ja siirtäminen. Välttäminen ja poistaminen tarkoittaa yksinkertaisesti mahdollisen riskin sisältävän liiketapahtuman tekemättä jättämistä tai keskeyttämistä. Jos esimerkiksi liikekumppani vaikuttaa epäluotettavalta tai ei noudata sopimuksia, voidaan liiketoiminta keskeyttää ja näin välttää suuremmat riskit tulevaisuudessa. (Viitala & Jylhä 2011, 344–345.)

Riskin siirto tapahtuu esimerkiksi vakuutuksilla tai erilaisilla sopimuksilla. Tosin sopimuksissa voi olla riskin siirtämisen osalta myös kääntöpuoli, sillä riskinsiirto toimii myös toisinpäin, ja sopimuskumppanin riskit saattavat siirtyä sopimuksen myötä omaan yritykseen. Sopimuksen myötä syntyvät riippuvuussuhteet saattavat aiheuttaa tietynlaisia riskejä. Sopimukset tulisikin ennen allekirjoitusta analysoida huolella sekä ottaa huomioon mahdolliset syntyvät riskit. Aika-ajoin tehtävät päivitykset sopimuksiin on myös hyvä muistaa. (Ilmonen ym. 2013, 167.)

Vakuutukset ovat yksi yleisimmistä keinoista riskinhallintaan. Työntekijöille ja muulle henkilökunnalle on olemassa laissa määrättyjä pakollisia vakuutuksia, joista työnantajan tulee huolehtia. Lisäksi useasti yrittäjät vakuuttavat vapaaehtoisilla vakuutuksilla muuta yritykseen liittyvää toimintaa. Vakuutusten kautta tapahtuva riskienhallinta ei ole täysin aukotonta ja yritystä suojaavaa, vaan vakuutusta ottaessa tulee tarkkaan selvittää esimerkiksi, mitä kaikkea vakuutus korvaa ja kattaa ja minkälaisia ehtoja vakuutus sisältää.



Kuva 9. Riskienhallinnan kokonaisuus (Viitala & Jylhä 2013, 343).

Riskienhallinta on jatkuvaa työtä ja joskus asiat opitaan vasta vahinkojen tai yrityksen ja ja erehdyksen kautta. Yrityksen jatkuvuutta onkin tärkeä miettiä ennen kuin mitään vahinkoa pääsee tapahtumaan. Yrittämiseen kuuluu tietyntyyppinen optimismi ja riskinotto, mutta myös pessimismillä on paikkansa. Vahinkoja voi joskus estää jo ennen kuin ne sattuvat. Yrityksessä voidaan demonstroida mahdollinen vahinko, sen syyt ja seuraukset, minkä perusteella voidaan kartoittaa riskienhallintaa uudelleen ja parantaa jatkuvuutta. Tämänkaltaisen ennakkointi saattaa vaikuttaa jopa yrityksen strategiaan suunnitelmiin. (Ilmonen ym. 2013, 187–190.)

Mahdollisen riskin sattuessa kohdalle on yrityksen tulevaisuuden toiminnan kannalta tärkeää raportoida tapahtuneesta tarkasti, jotta tilanne ei pääse uusiutumaan ja tappiot saadaan minimoitua. Riskinhallinnassa kommunikaation tulisi olla avointa ja henkilöstöä informoivaa. Tämänkaltaisella toiminnalla henkilöstö oppii myös ymmärtämään riskinhallinnan hyötyjä yritykselle. Lisäksi avoimella raportoinnilla yhtiön sidosryhmät saavat laadukasta informaatiota yrityksen toiminnasta. Kuvassa 9. on tiivistetty havainnollistavasti riskienhallinnan kokonaisuutta. (Grönfors-Kallio, A 2015; kuva 9.)

8 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA YRITYKSELLE X

8.1 Liikeidea

Yritys X on suunnitteluasteella oleva yritys, jonka tarkoituksena on tarjota asiakkailleen erilaisia koulutus-, opetus-, asennus- sekä konsultointipalveluja matkapuhelimiin, tabletteihin, tietokoneisiin sekä muihin yleisimpiin älylaitteisiin. Idea sai alkunsa tietojenkäsittelyn opiskelijan työskenneltyä kaksi vuotta kansalaisopistossa Mac- ja iPad-kouluttajana enimmäkseen seniorien kanssa.

Opiskelijan näkemyksen mukaan kurssimuotoisella opetuksella on selvät rajoitteet, etenkin seniorien kanssa työskennellessä, sillä opetuskertojen rajallinen määrä sekä yhden tunnin tiukka tuntimäärä eivät tarjoa alkeisopiskelijoiden kaipaamaa joustavuutta, eivätkä käsitellyt asiat aina kohtaa opiskelijoiden aihetoiveiden kanssa. Ne eivät myöskään huomioi oppilaiden keskinäisiä taitotaseroja eivätkä oppimisen nopeutta. Jotkut opiskelijat ovat käyttäneet laitteitaan vuosia, kun taas toiset tulevat kurssille avaamattoman myyntipakkauksen kanssa. Lähtökohdat ovat useimmilla kursseilla niin erilaisia, että ne vaikuttavat merkittävästi jokaisen opiskelijan kurssista saavuttamaan hyötyyn.

Yritys X pyrkii ratkaisemaan tämän ongelman ja tarjoamaan asiakkaille yksilöityjä ja kohdennettuja näiden tarpeisiin vastaavia koulutus- ja konsultointipalveluja.

- Tarvitaanko uusi älypuhelin tai tietokone, muttei tiedetä, mikä laite sopii omiin tarpeisiin?
- Tarvitaanko apua ainoastaan tekstinkäsittelyn ja tiedostonhallinnan tai valokuvauksen ja kuvankäsittelyn kanssa?
- Halutaanko täydellisen yksityiskohtainen opastus tietotekniikan maailmaan, tai ainoastaan tunnin aikaa arkisille kysymyksille, yksin tai muutaman kaverin kanssa?

Yritys X:n tarkoituksena on auttaa juuri tämänkaltaisissa ongelmissa asiakkaan omien tarpeiden mukaisesti.

Palvelut on tarkoitus toteuttaa pääosin kotikäynteinä asiakkaan luona.

8.2 Yritysmuoto

Yrityksellä X on periaatteessa kolme vartenotettavaa vaihtoehtoa yritysmuodoksi: toiminimi, kommandiittiyhtiö ja osakeyhtiö.

Yhden hengen yrityksen, jollainen Yritys X ainakin alkuvaiheessa on, toiminta on todennäköisesti kannattavinta aloittaa toiminimellä, sillä tällöin pääomaa ja varallisuutta voi siirrellä vapaasti yrityksen ja yrittäjän välillä, koska nämä ovat periaatteessa yksi ja sama asia. Ainoana vaatimuksena on yrityksen ja yrittäjän varallisuuksien erottelu kirjanpidosta huolehtimalla. Toiminimen perustamiseen ei myöskään tarvita lainkaan pääomaa, mikä sopii yrittäjäksi ryhtyvälle opiskelijalle. Toiminimen haittapuolena on kuitenkin se, että yrittäjä on henkilökohtaisella omaisuudellaan vastuussa yrityksen vastuissa. Tämä ei kuitenkaan muodostu Yritys X:n tapauksessa ongelmaksi, sillä yritys ei tarvitse juuri lainkaan taloudellisia vastuita aiheutuvia sitoumuksia, kuten esimerkiksi vuokratiloja. (Puustinen 2004, 99–100.)

Mikäli yritys tarvitsee pääomaa esimerkiksi opetuksessa käytettävien laitteiden hankkimiseen, eikä pankki syystä tai toisesta myönnä lainaa, voi kysymykseen tulla myös kommandiittiyhtiö, jossa äänetön yhtiömies voi sijoittaa yhtiöön pääomaa. Tätä pääomaa voitaisiin käyttää tarvittavan kaluston hankkimiseen. Äänetön yhtiömies ei saa osallistua yrityksen päätöksentekoon, mutta hänelle maksetaan yhtiösopimuksessa määritelty voitto-osuus. (Puustinen 2004, 99–102.)

Osakeyhtiön perustamiseen vaaditaan vähintään 2500 euron pääoma, joka muodostaa yrityksen lähtövarallisuuden (Verohallinto 2016b). Muutaman tuhannen pääoma ei perustamistilanteessa sovi Yritys X:lle, ja aloittaminen kevyemmällä yritysmuodolla on muutenkin järkevämpää, sillä osakeyhtiön perustaminen vaatii huomattavasti toiminimeä ja kommandiittiyhtiötä enemmän vaivaa ja paperityötä. (Puustinen 2004, 99–104.)

Toiminimen toiminnan siirtäminen uutena perustettavaan osakeyhtiöön tulee ajankohdaiseksi liiketoiminnan lähtiessä kasvuun ja yrityksen voittojen ja näin yrittäjän mahdollisen palkan kasvaessa siten, että ammatinharjoittajan veroprosentti nousee pysyvästi yli 30 prosenttiin, sillä osakeyhtiö tarjoaa mahdollisuuksia edullisempaan verosuunniteluun. Osakeyhtiö voi maksaa omistajilleen osinkoa, jonka verokohtelu on huomattavasti edullisempaa kuin ansiotulon. (Puustinen 2004, 99–104.) Myös kommandiittiyhtiö voidaan muuttaa osakeyhtiöksi (PRH 2016a).

8.3 Markkina-analyysi

Toimiakseen ja menestyäkseen yrityksellä ja sen päättäjillä täytyy olla laaja ja kattava käsitys omasta toimintaympäristöstään, mikä tarkoittaa vähimmillään asiakkaiden profiilointia ja ryhmittelyä eli segmentointia sekä kilpailijoihin tutustumista. Markkina-analyysi eli ympäristöanalyysi antaa yritykselle elintärkeää tietoa markkinatilanteesta ja auttaa menestymään. (Puustinen 2014, 64–67.)

8.3.1 Asiakasanalyysi

Kohdemarkkinat määritellään seuraavasti.

”On tärkeää tunnistaa kokonaismarkkinoilta yrityksen kannalta kiinnostavimmat eli maksuvalmiimmat ja helposti tavoitettavat asiakkaat. Nämä asiakkaat ovat valmiita maksamaan yrityksen tuotteista tai palveluista, koska he hyötyvät niistä kaikkein eniten.” (McKinsey & Company 1999, 71.)

Yritys X:n tapauksessa yrittäjän kokemuksen mukaan suurin osa kansalaisopiston kursseilla käyvistä opiskelijoista, eli mahdollisesta asiakaskunnasta, on hyvin toimeentulevia 45–75-vuotiaita, jotka ovat virkeitä ja seuraavat trendejä ja pyrkivät pysyttelemään alati ajan hermolla. Suuri osa heistä on myös yrittäjiä, jotka arvostavat tehokkuutta, aitoa tietämystä sekä kouluttajaltaan tai konsulttiltaan erityistä pelisilmää asiakkaan tilanteen ja tarpeiden analysointiin. Tämän lisäksi he kaipaavat asiakaspalvelutilanteeseen hyvää ja asiallista huumoria sekä ihmisläheisyyttä. Nämä samat ihmiset ovat Yritys X:n pääasiallinen ja ehdottomasti tärkein kohderyhmä, sillä heillä on varaa ja halua ostaa yksityisiä palveluja, mikäli he saavat rahoilleen ensiluokkaista vastinetta ja kokevat palvelun olevan parempaa kuin muualla. Tämä kohderyhmä on myös erittäin valmis kertomaan eteenpäin saamastaan erinomaisesta palvelusta, joten yrityksen tunnettuus lisääntyy merkittävästi.

Toinen tärkeä kohderyhmä ovat ihmiset, jotka ovat teknologian suhteen täysin noviiseja, eivätkä ymmärrä sen enempää älypuhelimista kuin tietokoneistakaan tai vastaavasti osaavat käyttää tietokonetta auttavasti esimerkiksi laskujen maksuun, mutta älypuhelin tai tabletti on täysin vieras asia. Nämä ihmiset puolestaan arvostavat Yritys X:n kaltaisessa palveluntarjoajassa erityisesti rehellisyyttä ja avoimuutta, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että yritys ehdottaa ja tarjoaa asiakkailleen puolueetonta tietoa aidosti asiakkaiden tarpeisiin sopivista ratkaisuista, eikä myy automaattisesti harhaan johdattamalla

kalleinta vaihtoehtoa. Rehellisyyden konsepti pätee kaikkiin asiakkaisiin, mutta erityisesti niihin henkilöihin, jotka puutteellinen tietotaito altistaa harhaanjohtatuksen kohteeksi joutumiselle. Teknologiasta puhuttaessa harhaanjohtatuksen uhriksi joutuminen käy usein asiakkaalle kalliiksi, joten rehellisestä palvelusta ollaan usein valmiita maksamaan jopa hieman enemmän, sillä se auttaa ehkäisemään myös tulevia pulmatilanteita.

Kolmantena tärkeänä kohderyhmänä ovat aivan tavalliset, suunnilleen 30–60-vuotiaat ihmiset, joilla arkinen teknologia on jotenkuten hallussa, mutta sen käyttöön liittyy edelleen epävarmuutta. Tämä asiakasryhmä on se, joka yrittäjän kokemuksen mukaan hyötyy kaikkein eniten koulutuksesta, ja heidän elämänsä saattaa helpottua tai muuttua jopa merkittävästi ympäröivän teknologian tullessa tutummaksi. Yhtäkkiä näkeekin televisio-ohjelmat tabletilta mökillä, ymmärtää sosiaalisten medioiden eri ominaisuuksia ja niiden käytön riskejä, älypuhelimien asetusvalikon termit eivät näytäkään enää toisesta maailmasta olevilta, tai osaakin liittyä hotellin Wi-Fi-verkkoon lomamatkalla. Jokapäiväistä elämää merkittävästi helpottavat pienet asiat ovat tälle ryhmälle erittäin tärkeitä.

Viimeinen tärkeä asiakasryhmä ovat pienryhmät, jotka voivat koostua mihin tahansa asiakasryhmään kuuluvista henkilöistä, kaveri- tai työpaikkaporukoista, jotka kaipaavat koulutusta tietyn laitteen käytössä. He ostavat yhdessä muutaman oppitunnin. Pienryhmät ovat tärkeä asiakasryhmä, sillä yhdessä tuttujen kanssa yksityisopetuksen ostamisen kynnys madaltuu joukon tuodessa turvaa. Sen lisäksi usein, etenkin teknologianoviisien tapauksessa tuttavapiiri ostaa usein saman laitteen, jotta apua voidaan kysyä myös kaverilta. Koulutukseenkin on helppo lähteä porukalla, kun kaikilla on sama laite. Sana lähtee helposti kiertämään, myös onnistuneen ryhmätunnin jälkeen, kun useampi ryhmän jäsen mainostaa saamaansa hyvää palvelua.

Potentiaalisten ja todellisten asiakkaiden tunnistaminen ja segmentointi ovat tärkeitä, jotta yritys pystyy suunnittelemaan ja muokkaamaan toimintastrategiansa, tarjoamiaan palveluita sekä markkinointistrategiaansa.

Yritys X:n tapauksessa taloudellisesti kiinnostavimmat kohderyhmät ovat hyvin toimeentulevat 45–75-vuotiaat sekä erilaiset pienryhmät, sillä näiden kautta saavutetaan maksimaalinen näkyvyys ja todennäköisimmin kestävä asiakassuhde.

8.3.2 Kilpailija-analyysi

Jokaisella yrityksellä on lähes aina kilpailijoita alasta riippumatta, ja menestyäkseen on sen selvitettävä merkitettävimmät kilpailijat sekä tunnettava näiden vahvuudet ja heikoudet (McKinsey & Company 1999, 71).

Yritys X:n kilpailijoita ovat Turun talousalueella vastaavia tai lähes vastaavia tietoteknisiä neuvonta-, konsultointi- ja koulutuspalveluja tarjoavat yritykset tai yhdistykset. Näistä muutamia ovat

- ATK-Apu SP-Systems Oy
- Digitukiopet
- Apulaiset Paju
- Turun ATK-Huolto
- ATK-Huolto Nyholm
- Helpson
- The Firma – Kansalaisen IT-Tuki
- Auralan kansalaisopisto
- Turun työväenopisto
- TSL Turku.

Nämä kilpailijat voidaan jakaa kolmeen ryhmään:

1. Suorat kilpailijat eli yritykset, jotka toimivat lähes täysin samanlaisen liiketoimintamallin pohjalta kuin Yritys X: ATK-Apu SP-Systems Oy, Digitukiopet, Apulaiset Paju, Turun ATK-Huolto, ATK-Huolto Nyholm (ATK-Apu SP-Systems Oy 2016; Digitukiopet 2016; Apulaiset Paju 2016; Turun ATK-Huolto 2016; ATK-Huolto Nyholm 2016).
2. Yritykset, joiden toimintamalli sivuaa vahvasti Yritys X:n mallia: Helpson, The Firma – Kansalaisen IT-Tuki (Helpson 2016; The Firma 2016).
3. Opistot, jotka tarjoavat kurssimuotoista tietotekniikkaopetusta: Auralan kansalaisopisto, Turun työväenopisto, TSL Turku (Auralan kansalaisopisto 2016; Turun työväenopisto 2016; TSL Turku 2016).

Kilpailijaryhmistä ryhmä numero yksi on ehdottomasti vaarallisin, sillä kilpailu on täysin suoraa, ja menestyäkseen Yrityksen X pitää pystyä erottautumaan edukseen. Edukseen

erottautuminen tapahtuu merkittävässä määrin brändäyksellä. Yritys X haluaa tarjota asiakkailleen ainoastaan parasta ja tasokkainta palvelua, ja tätä mielikuvaa voidaan rakentaa esimerkiksi laadukkailla kotisivuilla. Suorista kilpailijoista ainoa, joka kykenee tässä suhteessa kilpailemaan Yritys X:n suunnitellun brändin kanssa, on ATK-Apu SP-Systems Oy, jonka kotisivut ovat tyylikkäät, ammattimaiset ja helppokäyttöiset. Myös Apulaiset Paju ja Turun ATK-Huolto tarjoavat asiakkailleen siistit ja helppokäyttöiset, mutta eivät tyylikkäitä kotisivuja. Digitukiopet ja ATK-Huolto Nyholm jäävät tässä suhteessa pahasti jälkeen kilpailijoistaan. (ATK-Apu SP-Systems Oy 2016; Digitukiopet 2016; Apulaiset Paju 2016; Turun ATK-Huolto 2016; ATK-Huolto Nyholm 2016.)

Kilpailijaryhmän numero kaksi yritysten liiketoimintamalli sivuaa selkeästi Yritys X:n aiotua mallia. Yritysten tarjonta on selvästi painottunut laitteiden huoltoon ja vikojen paikannus- ja korjauspalveluihin ja vain vähän neuvontaan ja tuskin ollenkaan koulutukseen. Yritys X pystyy selvästi erottautumaan näistä kilpailijoista markkinoimalla itseään nimenomaan ihmisläheisenä koulutusyrityksenä. Kilpailu saattaa kuitenkin olla yllättävänkin tiukkaa, sillä Helpson on alan tunnetuimpia toimijoita. Helpson toimii nykyään myös Sonera Kaupan tiloissa, joten kuluttajalla on välitön ja looginen matka ongelmatilanteessa laitteen ostoliikkeeseen suoraan tukihenkilön puheille. The Firman palvelut puolestaan ovat kuluttajalle ilmaisia, mikä luonnollisesti houkuttelee asiakkaita. (Helpson 2016; The Firma 2016.)

Kolmas kilpailijaryhmä koostuu eri opistoista, jotka puolestaan tarjoavat ainoastaan kurssimuotoista opetusta. Yksityinen ohjaus ja tekninen tuki jäävät melko vähälle, sillä oppilaiden ongelmia ehditään käsittelemään ainoastaan pieni osa kustakin oppitunnista. Lisäksi opetuksen määrämuotoisuus saattaa vaikuttaa negatiivisesti monen opiskelijan oppimistuloksiin. Tässäkin tapauksessa Yritys X kykenee erottautumaan joukosta markkinoimalla itseään yksilön tarpeisiin vastaavana yksityisopetusta tarjoavana yrityksenä, jossa ostettavat palvelut muokataan aina asiakkaan toiveiden mukaan. (Auralan kansalaisopisto 2016; Turun työväenopisto 2016; TSL Turku 2016.)

Kilpailijoiden ja etenkin suorien kilpailijoiden määrä Yritys X:n kotimarkkinoilla eli Turun talousalueella osoittautui huomattavasti oletettua suuremmaksi, joten mikäli yritys perustetaan, on kilpailijoista erottautuminen ensiarvoisen tärkeää.

8.3.3 Taloudelliset, poliittiset ja lainsäädännölliset tekijät

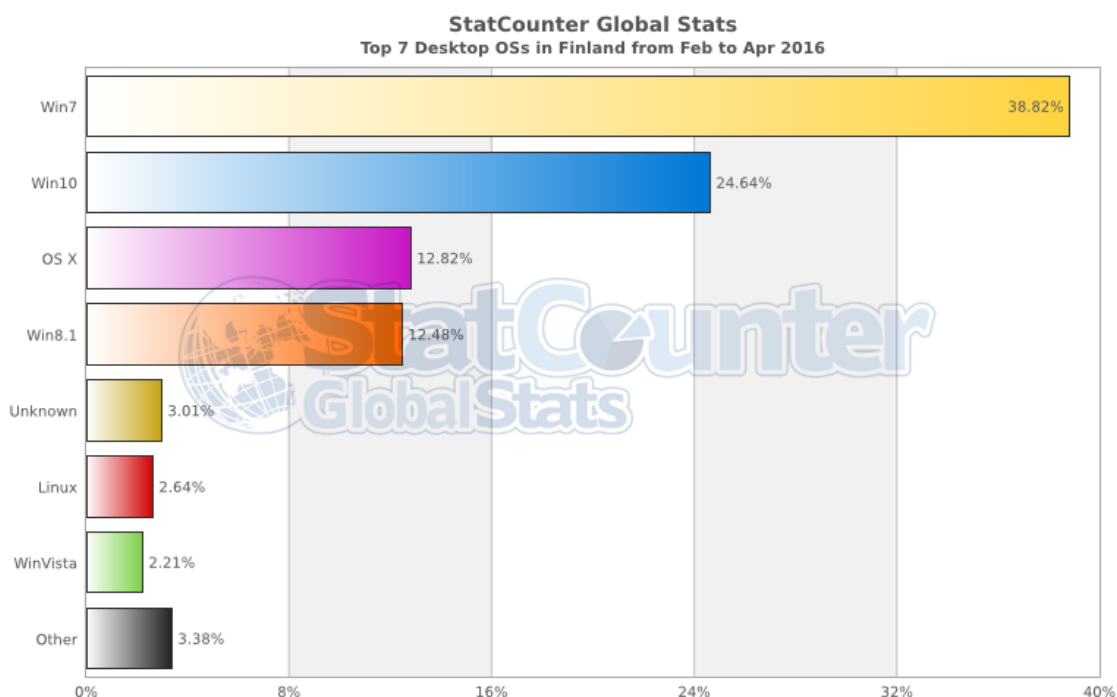
Yritys X on perustettaessa yhden hengen yritys, joka toimii Turun talousalueella, joten taloustilanteen aiheuttamat riskit ovat selvästi pienemmät, kuin esimerkiksi hyvin pienellä, muutaman tuhannen ihmisen paikkakunnalla. Suuremman potentiaalisen asiakaskunnan kanssa toimittaessa riskit taloustilanteen äkillisen romahtamisen tapahtuessa siihen, että asiakaskunta pienenisi dramaattisesti ja ihmiset lakkaisivat ostamasta Yritys X:n tarjoamia palveluja, ovat pienehköt.

Poliittiset ja lainsäädännölliset seikat eivät vaikuta Yritys X:n toimintaan tavanomaista yrittämisen ja liiketoiminnan lainsäädäntöä lukuun ottamatta. Minkäänlaista erityislainsäädäntö ei tarvitse ottaa huomioon. Ainoat kuviteltavissa olevat vaikutukset tulisivat lainsäädännön puolelta, mikäli IT-kouluttajilta tullaan vaatimaan erityisiä pätevyyskysymyksiä, tai mikäli yrittämisen ja liiketoiminnan lainsäädäntö muuttuisi merkittävästi.

8.3.4 Teknologiset tekijät

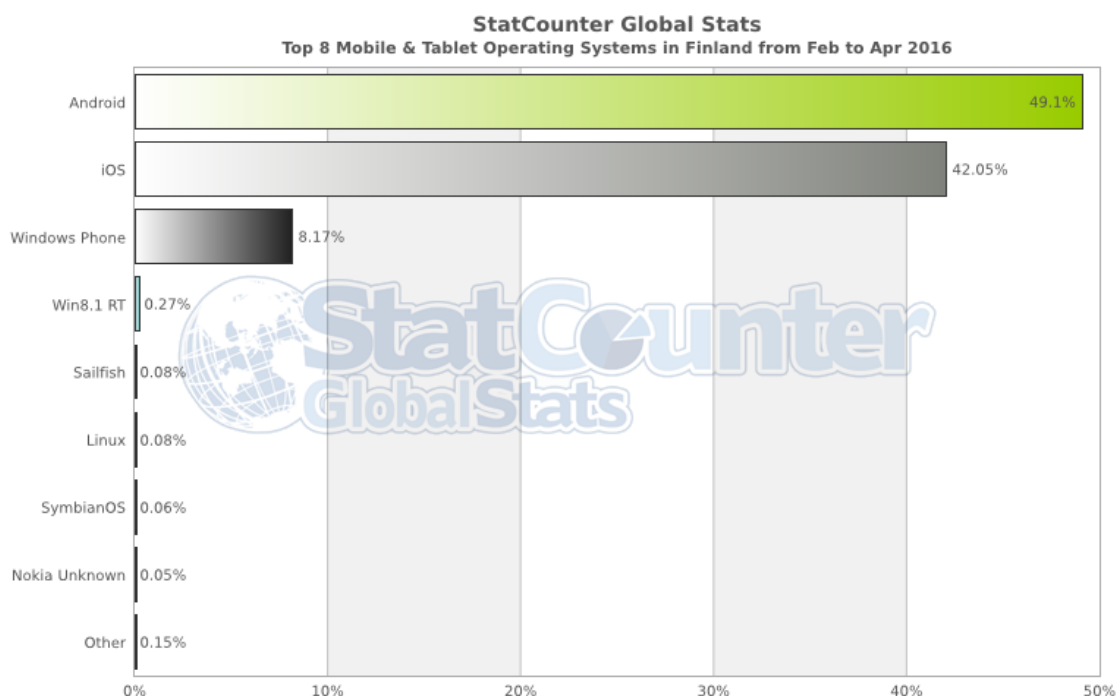
Teknologiset tekijät ovat keskeisin osa Yritys X:n ympäristöanalyysiä, sillä yrityksen koko toimintamalli perustuu kokonaisvaltaiseen ajantasaiseen tietämykseen ja asiantuntemukseen yleisimmistä laitteistoista, käyttöjärjestelmistä ja ohjelmistoista.

Yritys keskittyy alkuvaiheessa Mac- ja Windows-tietokoneisiin sekä Android-, iOS- ja Windows Mobile -tabletteihin ja -älypuhelimiin.



Kuvio 1. Tietokoneiden käyttöjärjestelmien markkinaosuudet Suomessa huhtikuussa 2016.

Kuvio 1 esittää tietokoneiden käyttöjärjestelmien markkinaosuudet Suomessa. Luonnollista on se, että ylivoimainen markkinajohtaja Windows eri versioineen hallitsee Suomenkin markkinoita, mutta yllättävää on huomata, että Applen OS X -käyttöjärjestelmä on kolmanneksi suosituin ja jopa suositumpi kuin Windowsin toiseksi uusin 8.1-versio. Kuva osoittaa selvästi sen, että Yritys X:n kilpailukyvyn kannalta on elintärkeää hallita molemmat yleisimmistä käyttöjärjestelmistä ja kyetä tarjoamaan palveluja molemmista. (StatCounter 2016.)



Kuvio 2. Mobiililaitteiden käyttöjärjestelmien markkinaosuudet Suomessa huhtikuussa 2016.

Kuvio 2 esittää mobiililaitteiden eli sekä älypuhelimien että tablettien käyttöjärjestelmien markkinaosuuksia Suomessa. Googlen Androidin ja Applen iOS:n tasaisuus ja selkeä hallinta eivät poikkea maailmanlaajuisesta tilanteesta, mutta merkittävää on Windows Mobile -kattotermin alle kuuluvan Windows Phone -käyttöjärjestelmän selvästi muuta maailmaa suurempi markkinaosuus. Tämä perustuu luonnollisesti suomalaisten mielikuviin Nokian helppoudesta ja luotettavuudesta, ja suomalaisen suosimisen mentaliteetti on edelleen vallitseva, vaikka Nokian matkapuhelimet myytiin Microsoftille vuonna 2014 (Nokia 2016). Huomionarvoista Yritys X:n kilpailukykyyn kannalta on siis myös Windows Mobile -järjestelmän hallinta ja kyky tarjota palveluja myös sen käyttäjille. (StatCounter 2016.)

Luonnollisesti Yritys X:n on siis kilpailukykyensä varmistamiseen tarvittavan osaamisen ja tietotaidon ylläpitämiseksi hankittava vähintään seuraavat laitteet:

- Windows 10 -tietokone
- OS X 10.11 -tietokone
- Android 6.0.1 -älypuhelin

- Android 6.0.1-tabletti
- iPhone iOS 9.3.2
- iPad iOS 9.3.2

Laitteiden ohjelmistoversioiden tulee olla ajan tasalla, mikä rajoittaa valikoimaa erityisesti Androidin puolella, sillä valmistajien omien ohjelmistoversioiden vuoksi päivitysten tuleminen kestää usein huomattavasti pidempään, kuin iOS-puolella, jossa kaikki laitteet saavat päivityksen samaan aikaan suoraan julkaisuhetkellä.

Vanhempien ohjelmistoversioiden markkinaosuudet ovat myös merkittäviä, joten niiden osaamisesta huolehtiminen on myös tärkeä, vaikka uusimmat ohjelmistoversiot ovat kuitenkin osaamisessa etusijalla.

8.3.5 SWOT-analyysi

Taulukko 2. Yritys X:n SWOT-analyysi

	Ympäristön mahdollisuudet	Ympäristön uhat
Sisäiset vahvuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Erityiset taidot ihmisläheisyyteen ja asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen • Ymmärrystä nykyaikaisesta brändäyksestä eli kyky erottautua joukosta ja myydä haluttavaa mielikuvaa 	<ul style="list-style-type: none"> • Suuri määrä kilpailua • Onnistuuko joukosta erottautuminen toivottulla tavalla?
Sisäiset heikkoudet	<ul style="list-style-type: none"> • Yhden ihmisen yrityksessä strategian ja tarjottavien palveluiden muuttaminen on helppoa ja välitöntä • Mukautuminen ympäristöön ja asiakasryhmien tarpeisiin helppoa • Liiketoiminnan pyörittäminen yksin on yksinkertaista ja vaivatonta 	Ainoastaan yksi työntekijä <ul style="list-style-type: none"> • Sairastelu • Loppuun palaminen • Liikaa työtä yhdelle ihmiselle

Yritys X:n ehdottomasti suurin vahvuus on yrittäjän kahden ja puolen vuoden kokemus tietotekniikkakouluttajana sekä sinä aikana kerätty tieto siitä, millaista palvelua asiakkaat kaipaavat ja mistä he ovat valmiita maksamaan. Yrittäjällä on myös itse hankittua tietoa ja ymmärrystä brändäyksestä sekä siitä, miten haluttu mielikuva saadaan myytyä asiakkaalle kuin asiakkaalle.

Uhkana alalla on kuitenkin vastaavia palveluja tarjoavien yritysten suuri määrä, joten ymmärrys yrityksen brändäämisestä nykyaikaiselle kuluttajalle houkuttelevaksi vaihtoehdoksi ja siinä onnistuminen ovat Yritys X:n tapauksessa äärimmäisen tärkeitä. Markkinoinnin epäonnistuessa asiakkaat eivät löydä yritystä, ja ilman asiakkaita yrityksen toiminta on mahdotonta. Mikäli asiakkaat löytävät yrityksen, mutta brändin luominen ja halutun mielikuvan välittäminen asiakkaalle ja sitä kautta asiakastyytyväisyys epäonnistuvat, huononee yrityksen maine, jolloin vanhojen asiakkaiden säilyttäminen ja uusien löytäminen vaikeutuvat huomattavasti.

Yrityksen sisäisistä tekijöistä merkittävä heikkous on yksinyrittäminen eli se, että yrittäjä on yrityksensä ainoa työntekijä. Tällöin yksinkertaiset sairauspoissaolot pysäyttävät yrityksen toiminnan täysin. Yksinyrittäjän täytyy myös hoitaa kaikki mahdollinen markkinoinnista ja laskutuksesta asiakastapaamisten sopimiseen ja varsinaiseen työhön aivan yksin, mikä altistaa hänet uupumukselle ja loppuun palamiselle.

Yksinyrittämisen positiivisena puolena on kuitenkin se, että yhden hengen organisaatiossa muutosten tekeminen on yksinkertaista ja välitöntä. Yksinyrittäjän on helppo analysoida markkina- ja kilpailutilanteen muutoksia ja milloin tahansa muuttaa yrityksen toimintatapoja asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaisiksi. Tämä toimii jopa yksittäisen asiakastapaamisen tasolla; yrittäjä, toisin kuin työntekijä, voi tehdä ratkaisuja ja päätöksiä yrityksen käytäntöihin ja toimintatapoihin liittyen välittömästi niiden ilmetessä esimerkiksi asiakkaan esittäessä palvelun hintaan tai sisältöön liittyvän muutospyyntöä. Yksinyritäessä myös organisaation sisäiset kommunikaatiokatkokset eivät aiheuta ongelmia; yrittäjä tekee kaiken itse, joten hän myös tietää kaiken, mitä yrityksessä tapahtuu.

8.4 Strategia

8.4.1 Yritysstrategia

Toiminta-ajatus eli missio on yritystoiminnan peruslinjaus, jonka tarkoituksena on kuvata kattavasti, mikä yrityksen olemassaolon tarkoitus on (Sutinen & Viklund 2004, 67). Missio on yksinkertainen määrittely yrityksen tavoitteista. Yritys X:n missio on tarjota tavalliselle ihmiselle asiantuntevaa ja luotettavaa koulutus- ja konsultointipalvelua digiajan tuotteisiin ja palveluihin sekä niiden käyttöön liittyen. Yritys X haluaa auttaa asiakkaitaan

kotoutumaan nykyajan digiyhteiskuntaan ja tutustumaan arkisiin teknologioihin, jottei niiden käyttö tuntuisi pelottavalta.

Strategia pitää sisällään myös yrityksen arvot, joiden mukaan toimiminen on tärkeää, jotta asiakkaiden luottamus voidaan saavuttaa ja säilyttää. Hyvien arvojen ylläpitäminen ja noudattaminen kasvattavat yritykselle positiivista mainetta, mikä saattaa houkutella sekä uusia asiakkaita, että osaavia uusia työntekijöitä. (McKinsey & Company 1999, 90–91.)

Yritys X:n arvot ovat seuraavat:

- Asiakastyytyväisyys ja asiakaslähtöisyys: kaikki palvelut tuotetaan asiakkaan yksilöllisiä tarpeita silmällä pitäen.
- Rehellisyys ja luotettavuus: asiakkaita ei johdeta harhaan esimerkiksi tarjoamalla asiakkaan tarpeet reilusti ylittäviä huomattavan kalliita palveluja ja tuotteita, vaan toimitaan asiakkaan todellisten tarpeiden mukaan.
- Kehittyminen: yritys pyrkii alati kehittämään toimintaansa ja tarjoamiaan tuotteita ja palveluja sekä huolehtimaan osaamisensa laadusta ja ajantasaisuudesta.

Yritys X:n visio eli tulevaisuuden tavoite on vakiinnuttaa itselleen selkeä paikka markkinoilla ja saavuttaa tavoiteltu asiakkaiden luottamus ja arvostus. Yrityksen tavoitteena kasvaa sen verran, että se pystyy laajentumaan ja palkkaamaan enemmän työntekijöitä.

Yritys X:n strategia on toimia mission mukaisesti ja pyrkiä arvoja noudattaen kohti visiota.

8.4.2 Liiketoimintastrategia

Yritys X pyrkii toteuttamaan liiketoimintastrategiaansa olemalla kustannustehokas ja erottumalla selvästi kilpailijoiden joukosta sekä myöhemmin mahdollisesti myös tarjoamalla tietyille asiakkaille kohdistettuja erityispalveluja.

Kustannustehokkuus on aluksi välttämätöntä, jotta uusi yritys voi saavuttaa toiminnan jatkamisen kannalta tarvittavaa ja elintärkeää näkyvyyttä kuluttajien keskuudessa. Palveluja tarjotaan aluksi kaikille parhaaseen mahdolliseen hintaan, jotta asiakaspohjan kasvuvauhti ja sitä kautta saavutettava näkyvyys voidaan maksimoida.

Yrityksen tavoitteena on luoda kuluttajille mielikuva erittäin asiantuntevasta, kiinnostavasta ja kilpailijoitaan parempaa palvelua ja asiakaskokemusta tarjoavasta yrityksestä.

Yritys haluaa tarjota ainutlaatuisuutta ja laatua ja markkinoida itseään erityisesti näitä asioita arvostavalle, hieman keskivertoa varakkaammalle, kohderyhmälle, jolloin hintatason nostaminen kohtuullisesti tulee kysymykseen.

Mikäli yrityksen kasvu ja kehitys jatkuvat suotuisasti, saattaa mahdollisuudeksi nousta myös fokusointistrategia eli keskittyminen erityisesti tähän tiettyyn keskivertoa varakkaampaan asiakasryhmään, joka on tottunut maksamaan laadusta. Muita asiakkaita ei tietenkään unohdeta, mutta yritys pyrkii vastaamaan erityisesti tärkeimmän asiakasryhmänsä tarpeisiin.

8.4.3 Markkinointistrategia

Yritys X:n tavoitteena on brändätä itsensä huippulaadukkaaksi, nykyaikaiseksi, täysin poikkeukselliseksi, haluttavaksi, tavoiteltavaksi, ammattitaitoiseksi, osaavaksi, miellyttäväksi ja kutsuvaksi yritykseksi, joka erottuu selvästi kilpailijoistaan ja jopa muistakin yrityksistä. Yritys X:n tavoitteena on myös luoda kuluttajalle yrityksestä kokonaisvaltaisesti positiivinen ja luottavainen mielikuva sekä tuoda esiin, että yritys toimii aina kuluttajan edun mukaisesti.

Ensimmäinen askel tätä kohti on poikkeuksetta brändin mukainen toiminta. Yritys ei pysty luomaan mielikuvaa laadusta, mikäli sen palvelut eivät vastaa tavoiteltavia arvoja. Kun yrityksen tarjoamat palvelut on saatu vastaamaan tarjottavaa mielikuvaa, voidaan siirtyä toiseen askeleeseen eli näkyvyyden hankkimiseen.

Näkyvyyden hankkimiseen voidaan käyttää monia keinoja, kuten esimerkiksi näkyvää mainontaa lehdissä, radiossa tai jopa televisiossa. Nämä ovat kuitenkin aloittelevalla yritykselle muutamaa pientä lehtimainosta lukuun ottamatta aivan liian kalliita, joten on turvauduttava kustannuksiltaan vähäisempiin tai jopa ilmaisiin keinoihin, jotka ovat näkyvyydeltään kuitenkin yhtä tehokkaita.

Helpoin keino on hyödyntää yrittäjän olemassa olevia verkostoja kuten entisiä oppilaita tai tuttavien niin kutsuttuna puskaradiona. Puskaradio on varteenotettava vaihtoehto Yritys X:n kaltaisen yrityksen markkinointiin, sillä suurin osa kuluttajista on yrityksen potentiaalisia asiakkaita. Kun sana yrityksestä saadaan leviämään suusta suuhun, etenkin aiemmin määriteltuihin kohderyhmiin keskittyen, tulee yritykselle sen ensimmäiset asiakkaat. Palveluiden on oltava haluttavan mielikuvan kaltaisia, jotta asiakkaiden tyytyväisyys voidaan taata ja suosittelun mahdollisuus maksimoida.

Tärkein askel yrityksen brändäyksessä ja halutun mielikuvan luomisessa on yrityksen näkyvä julkinen osa eli verkkosivut, käyntikortit ja kaikki mahdollinen muu painettu materiaali. Omaa erillistä toimistoa ei aivan alkuvaiheessa tarvita, mutta sen tullessa ajankohtaiseksi, myös sen ilmeen on vastattava tavoiteltua brändiä. Tästä kaikesta hyvänä esimerkkinä on kiinteistönvälitysyritys Bo LKV, jonka visuaalinen ja toiminnallinen konsepti erottuvat selvästi kilpailijoista ja toimivat poikkeuksellisen hyvin uusien asiakkaiden houkuttelemiseksi. Bo myy pikkutuotteita, tarjoaa asiakkailleen lahjakasseja kaupantekijäisiksi sekä pitää inspiroivaa ja kiinnostavaa blogia oman alansa kohteista. Tämä kaikki saa asiakkaan pitämään yritystä erityisenä ja myös todennäköisemmin valitsemaan Bon sen kilpailijoiden sijaan. (Bo LKV 2016.)

Verkkosivujen visuaalisen ilmeen laadukkuuden ja sivuston helppokäyttöisyyden lisäksi myös sisällön tulee olla selkeää, helposti ymmärrettävää ja antaa perusteellinen kuva yrityksen tarjoamista palveluista ja arvoista. Ihmisläheisyyden ja asiakaslähtöisyyden tulee korostua. Verkkosivuilla on myös huolehdittava hakukoneoptimoinnista, jotta näkyvyys hakupalvelinten hakutuloksissa voidaan maksimoida.

Sosiaalinen media on nyky-yhteiskunnassa keskeisessä osassa, ja sen käyttö markkinoinnissa kasvaa koko ajan. Yritys X:n tarpeita vastaa parhaiten Facebook-sivusto, josta kuluttajat pääsevät tykkäämään ja siten osoittamaan kiinnostuksensa ja tukensa yrityksen toimintaa kohtaan. Tykkäykset näkyvät käyttäjien kavereille, joten näkyvyys ja tunnettuus kasvavat ja potentiaaliset asiakasverkostot laajenevat. Facebook-sivustoa on helppo ylläpitää yksinäänkin kiinnostavana ja tarpeellisenä tiedonlähteenä julkaisemalla siellä esimerkiksi ajankohtaisia vinkkejä ja tietoisuuksia esimerkiksi uusista laitteista ja ohjelmistojen päivityksistä. Luonnollisesti myös suoraa markkinointia yrityksen palveluista on helppo hoitaa yrityksen Facebook-sivun kautta esimerkiksi järjestämällä kilpailuja ja arvontoja.

Yritys X:n markkinointistrategia luottaa siis hyvinkin pitkälti omaan tuotteeseensa ja siihen, että tyytyväiset asiakkaat suosittelevat saamaansa erinomaista palvelua eteenpäin ja näin tuovat yritykselle lisää asiakaskuntaa ja alati laajenevan asiakasverkon. Tyylikäs, laadukas ja kiinnostava julkinen ilme eli verkkosivut ja muu markkinointimateriaali ovat tärkeässä osassa halutun mielikuvan luomista ja näin kasvattamassa sen todennäköisyyttä, että asiakas suosittelee yritystä.

8.5 Henkilöstö

Yritys perustetaan yhden hengen yrityksenä taloudellisten riskien välttämiseksi. Lisähenkilöstön hankkimista tarkastellaan uudestaan, mikäli yrityksen tarjoamille palveluille on tarpeeksi kysyntää ja liiketoiminta kasvaa. Mikäli yritys palkkaa lisää työvoimaa, tulee se tapahtumaan yksi työntekijä kerrallaan tarkoin harkitusti.

Palkattavan työvoiman valitseminen huolellisesti on tärkeää, sillä yrityksen toimintamalli perustuu juuri tietynlaiseen ihmiskontaktiin, joten työntekijän taitojen lisäksi myös hänen persoonallisuutensa on yhtä lailla sovittava yrityksen tarpeisiin.

8.6 Rahoitus ja toiminnan aloittamisen kustannukset

Yritys X ei varsinaisesti tarvitse rahoitusta liiketoiminnan pyörittämiseen, vaan ainoastaan sen käynnistämiseen, sillä yrityksellä ei ole henkilöstökuluja eikä kiinteitä kuluja, kuten toimiston vuokraa maksettavanaan. Myös mahdolliset laitteistovakuutukset voidaan jättää ottamatta aivan yrityksen taipaleen alkuvaiheilla, ennen vakaan kassavirran muodostumista.

Yrityksen rahoitus koostuu pääomarahoituksesta sekä tulorahoituksesta. Yritys X:n tapauksessa tulorahoituksen eli yrityksen toiminnasta saatavien tulojen käyttäminen yrityksen kehittämiseen ei ole ajankohtaista, sillä näitä tuloja ei ole olemassa yritystä perustettaessa. Yritys X tarvitsee siis pääomarahoitusta. Pääomarahoitusta jaetaan kahteen ryhmään; omaan pääomaan ja vieraaseen pääomaan. Oma pääoma tarkoittaa yksityisen elinkeinonharjoittajan tapauksessa yrittäjän omaa omaisuutta, joka siirretään yritykseen, tai kommandiittiyhtiön tapauksessa äänettömän yhtiömiehen sijoittamaa pääomaa. Vieras pääoma taas on peräisin ulkopuolisilta sijoittajilta. Yritys X:n tapauksessa toiminimeä käytettäessä vieras pääoma tulee lainana joko pankilta tai yksityishenkilöltä, ja kommandiittiyhtiötä käytettäessä voidaan turvautua äänettömän yhtiömiehen sijoittamaan pääomaan. (Sutinen & Viklund 2004, 124–134.)

Yritys X tarvitsee siis pääomaa yritystoiminnan käynnistämiseen, mikä tarkoittaa käytännössä koulutukseen käytettävien laitteiden hankkimista, pientä markkinointibudjettia sekä yrityksen perustamiskustannuksia. Yrityksen perustajalla ei tämänkaltaisia summia ole, joten ulkopuolinen rahoitus on tarpeen. Esimerkissä yhtiömuotona kommandiittiyhtiötä.

Taulukko 3. Yritys X:n käynnistyskustannukset. Ideaalibudjetti.

Kulukohde	Hinta
Windows-tietokone	600 €
Macintosh-tietokone	1300 €
Android-puhelin	550 €
Android-tabletti	400 €
iPhone	620 €
iPad	550 €
Apple TV	70 €
Chromecast	30 €
Kommandiittiyhtiön perustamisilmoituksen käsittelymaksu	240 €
Markkinointibudjetti (sis. materiaalit ja mainokset)	800 €
Verkkosivujen ylläpito vuodeksi	200 €
Yhteensä:	5360 €

Taulukko 4. Yritys X:n käynnistyskustannukset. Karsittu budjetti.

Kulukohde	Hinta
Windows-tietokone	500 €
Android-tabletti	400 €
iPhone	620 €
iPad	400 €
Apple TV	70 €
Chromecast	30 €
Kommandiittiyhtiön perustamisilmoituksen käsittelymaksu	240 €
Markkinointibudjetti (sis. materiaalit ja mainokset)	600 €
Verkkosivujen ylläpito vuodeksi	200 €
Yhteensä:	3060 €

Yritys X:llä on siis kaksi budjettivaihtoehtoa; ideaalibudjetti (Taulukko 3) sekä karsittu budjetti (Taulukko 4), josta on poistettu yrittäjän jo omistama kalusto ja jossa pakollisiakin kuluja on kohtalaistettu. Pyöristettäköön budjetit muotoon 5400 euroa ja 3100 euroa.

Kohtalaistamisella ja karsimisella saadaan aikaiseksi huomattava 43 %:n pudotus ideaalibudjettiin.

Yritys X:n liiketoiminnan käynnistämiseen tarvitaan siis ideaalitalanteessakin ainoastaan 5400 euroa pääomaa, mikä ei ole välttämättä kovinkaan paljon, etenkin jos puhutaan äänettömän yhtiömiehen pääomasta eikä otetusta lainasta. Karsitun budjetin 3100 euroa taas on jo huomattavan kohtalainen kokonaiskustannus yritystoiminnan käynnistämiseksi.

8.7 Riskianalyysi

Riski tarkoittaa karkeasti sitä, että jotain yrityksen kannalta ei-toivottavaa tapahtuu. Riskien kartoittaminen ja ehkäisy tai niihin varautuminen auttavat yritystä selviämään näissä ei-toivotuissa tilanteissa. Yrityksen riskit voidaan pääpiirteissään jakaa liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin. Vahinkoriski tarkoittaa esimerkiksi laitteiston rikkoutumista, ja liikeriski puolestaan yrityksen toiminnasta johtuvia riskejä, kuten esimerkiksi epäonnistunut mainoskampanja. (Sutinen & Viklund 2004, 187–188.)

Liikeriskien alakategorioiksi voidaan luokitella operatiiviset riskit ja taloudelliset riskit. Taloudelliset riskit liittyvät nimensä mukaisesti yrityksen tekemiin taloudellisiin ratkaisuihin tai ulkopuolisista tekijöistä johtuviin taloudellisiin ongelmiin. Operatiiviset riskit taas liittyvät yrityksen jokapäiväiseen toimintaan, kuten asiakaspalveluun, tietoturvaan ja esimerkiksi yrityksen sisäisiin kommunikaatiokatkoksiin. (Viitala & Jylhä 2011, 343; Ilmonen ym. 2013, 64-69.)

Taulukko 5. Yritys X:n riskien kartoitus.

Riskikategoriat		
Operatiiviset riskit	Taloudelliset riskit	Vahinkoriskit
<ul style="list-style-type: none"> • Riittämätön koulutautuminen ja tietopohjan ylläpitäminen johtavat asiakastytymättömyyteen • Epäonnistuminen asiakassuhteiden hoidossa ja asiakaspalvelutilanteissa 	<ul style="list-style-type: none"> • Laitteiston hankinta ja uudistaminen • Mainonta ja markkinointi • Huonon kirjanpitäjän valinta 	<ul style="list-style-type: none"> • Laitteiston hajoaminen • Yrittäjän sairauspoissaolot • Yrittäjän sairastuminen vakavasti tai pitkäaikaisesti

Yritys X on kokonsa ja harjoittamansa liiketoiminnan puolesta erittäin pieni yritys, jolle vähäinenkin taloudellinen riski saattaa olla vaarallinen. Yritys X:n suurimmat taloudelliset panostukset kohdistuvat toiminnassa käytetyn laitteiston hankintaan ja ylläpitoon, sekä markkinointiin. Yritys X:n kannalta merkittävimmät riskit ovat siten taloudelliset takaiskut, kuten kalliiden tietokoneiden tai muiden toiminnassa käytettävien laitteiden äkillinen hajoaminen. Tähän voidaan varautua vakuuttamalla laitteisto. Vakuutusmaksut kuitenkin muodostavat Yritys X:n mittakaavassa merkittävän kuluerän.

Toinen taloudellinen riski on markkinointi. Onko järkevää maksaa satoja euroja lehtimainoksista? Mitä jos ne eivät tuokaan yritykselle tarpeeksi uusia asiakkaita ja näkyvyyttä? Yritystoimintaa aloittaessa edes jonkinlaisen näkyvyyden saaminen on välttämätöntä ja Yritys X:n tapauksessa siihen paras keino on perinteinen lehtimainos, sillä Yritys X:n asiakkaat kuuluvat juuri siihen ihmisryhmään, joka lukee lehtiä. Potentiaalisia lehtiä mainostamiseen ovat paljon lukijoita tavoittavat lehdet kuten Turun Sanomat, Aamuset ja Turkulainen. Tämä on harkittu riski, eikä sen ottamista voi välttää. Riskiin voidaan kuitenkin varautua vertailemalla tarkkaan eri julkaisuvaihtoehtoja ja hintatarjouksia.

Kolmas taloudellinen riski on asiakkaiden äkillinen maksukyvyttömyys tai maksuhaluttomuus. Saamatta jäävät palkkiot tai niiden merkittävä viivästyminen hankaloittavat yrityksen toimintaa huomattavasti, sillä se on yrittäjän ainoa tulonlähde. Ainoan tulonlähteen epävarmuus saattaa pakottaa yrittäjän työllistämään itsensä muuten, mikä taas tarkoittaa sitä, että Yritys X:n pyörittämiselle jää vähemmän aikaa.

Neljäs ja epätodennäköisin taloudellinen riski on yrityksen kirjanpidon ulkoistamisessa. Mitä jos yrittäjä valitsee vahingossa epärehellisen tai epäpätevän kirjanpitäjän, tai mitä jos kirjanpitäjä suhtautuu välinpitämättömästi yksinyrittäjän pienen yrityksen kirjanpitoon? Tämän riskin toteutuminen on mahdollista, joskin epätodennäköistä. Riskin toteutuessa kyse on lähinnä epäonnesta. Riskin välttämistä voidaan kuitenkin edesauttaa valitsemalla kirjanpitoyritys tarkoin.

Yksinyrittämisessä merkittävänä riskinä on myös yrittäjän sairastuminen joko lyhyt- tai pitkäaikaisesti. Kaikki sairauspoissaolot vaikuttavat yrityksen toimintaan, sillä asiakastapaamisia pitää siirtää, eikä uusia voi sopia, joten yritystoiminta seisoo sairastamisen aikana. Fyysisten sairastapausten lisäksi yksinyrittäjän valtava työmäärä saattaa myös aiheuttaa stressiperäistä loppuun palamista, mikä puolestaan saattaa aiheuttaa pitkäaikaistakin työkyvyttömyyttä.

Yritys X:llä on kaksi merkittävää operatiivista riskiä. Näistä ensimmäinen on sisäinen ongelma: yrittäjä ei huolehdi omasta kouluttautumisestaan ja asiantuntemuksena ylläpidosta, eikä pysty näin tarjoamaan asiakkailleen laadukkainta mahdollista palvelua. Tämä saattaa johtaa asiakkaiden tyytymättömyyteen, mikä puolestaan vaikeuttaa tyytymättömien asiakkaiden säilyttämistä ja uusien asiakkaiden löytämistä suositusten perusteella.

Toinen operatiivinen riski liittyy myös asiakastyytymättömyyteen, mutta yrittäjästä riippumattomista syistä. Yritys X:n tapauksessa merkittävä osa yrityksen näkyvyydestä syntyy juuri suositusten kautta. Mitä jos vaikutusvaltainen asiakas onkin tyytymätön palveluun erikseen määrittelemättömästä syystä tai jopa ilman syytä? Yritys saattaa suosittelun toteutumattomuuden lisäksi saada myös negatiivista mainetta ja näin menettää sekä jo olemassa olevia että potentiaalisia uusia asiakkaita. Yrityksen pitää varautua hankaliin asiakkaisiin etukäteen suunnittelemalla tämänkaltaisiin riskitilanteisiin selkeät toimintasäännöt. Yrittäjällä pitää olla etukäteen selkeä kuva hankalan asiakkaan lepyttelyjärjestelmästä, joka voi pitää sisällään esimerkiksi erisuuruisia alennuksia ja ilmaista jatkotukea asiakkaan ongelmiin.

Yritys X:n pienestä koosta johtuen lähes kaikki riskit ovat vähintään kohtalaisen merkittäviä.

8.8 Yrityksen perustamiseen vaadittavat toimenpiteet

Mikäli Yritys X perustetaan toiminimenä, riittää Patentti- ja rekisterihallituksen verohallinnolle suunnattu toiminimen perustamisilmoitus ja sitä ennen 110 euron käsittelymaksu. Perustamisilmoituksella voi myös ilmoittautua kaupparekisteriin, ennakkoperintärekisteriin, työnantajarekisteriin sekä arvonlisäverovelvolliseksi. Yritystä perustettaessa toimiala kannattaa ilmoittaa mahdollisimman laajaksi, ettei siihen tarvitse jälkikäteen anoa muutoksia, mikäli yrityksen toimiala muuttuu tai kehittyy merkittävästi. (PRH 2016c.)

Kommandiittiyhtiön perustamiseen vaaditaan myös Patentti- ja rekisterihallitukselle lähetetty perustamisilmoitus. Tämän lisäksi kommandiittiyhtiön toiminnan aloittamiseen tarvitaan myös rekisteröinti. Yhtiö pitää ilmoittaa rekisteröitäväksi kolmen kuukauden kuluessa perustamisesta tai sen perustaminen raukeaa. Kommandiittiyhtiön perustamisilmoituksen käsittelymaksu on 240 euroa, ja siihen tulee liittää yhtiösopimus. Yhtiösopimuksesta tulee käydä ilmi yhtiön toiminimi, kotikunta, toimiala, yhtiömiehet eriteltyinä vastuunalaisiin ja äänettämiin sekä äänettömän yhtiömiehen rahallinen panostus euroissa. Sopimuksessa voidaan sopia myös esimerkiksi voitonjaosta. (PRH 2016b.)

Osakeyhtiön perustaminen ei ole Yritys X:n tapauksessa järkevää 2500 euron vähimmäispääoman vuoksi. Kommandiittiyhtiön yhtiömuoto voidaan kuitenkin muuttaa osakeyhtiöksi kaupparekisteriin tehtävällä ilmoituksella. Y-tunnus säilyy muutoksen jälkeen samana. Ilmoituksen liitteenä on oltava sopimus yhtiömuodon muuttamisesta, jonka täytyy sisältää seuraavat asiat: osakkeenomistajat ja osakkeiden jakautuminen, yhtiön tilikausi, selvitys osakepääomasta, selvitys omaisuuden arvostamisesta, selvitys taloudellisesta asemasta sekä uuden osakeyhtiön yhtiöjärjestys. (PRH 2016a.)

Toiminimen eli yksityisen elinkeinonharjoittajan toimintaa ei voida suoraan muuttaa osakeyhtiömuotoiseksi, vaan elinkeinonharjoittajan on perustettava uusi osakeyhtiö. Mikäli elinkeinonharjoittajan toiminta lakkaa ja siirtyy kokonaan uuteen yhtiöön, on toiminimestä tehtävä lopettamisilmoitus. (PRH 2016c.)

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön aiheena oli tehdä kattava selvitys hyvän liiketoimintasuunnitelman teoriasta sekä tehdä varsinainen liiketoimintasuunnitelma Yritys X:lle. Teoreettinen tutkimus tehtiin kattavalla kirjallisuuskatsauksella, joka pohjautui pääosin yrityksen perustamiseen liittyvään kirjallisuuteen. Tutkimuksessa käytetyssä kirjallisuudessa oli yksi merkittävä aukko – sen ikä. Suurin osa kirjallisuudesta on peräisin 2000-luvun alusta. Liike-elämässä ja erityisesti pienyritysten konsepteissa on tämän jälkeen tapahtunut merkittävää muutosta, joten käytetty kirjallisuus ei anna ehkä parasta mahdollista tietopohjaa nykyaikaisen yrityksen perustamiselle. Ajantasaisen kirjallisuuden löytäminen oli yllättävän haasteellista.

Empiirisen osuuden pohjatietona käytettiin yrittäjän eli toisen opinnäytetyön kirjoittajan henkilökohtaista työkokemusta samalta alalta. Yrittäjä on toiminut 2,5 vuotta Auralan kansalaisopiston tietotekniikkakouluttajana ja opettanut tänä aikana useita kymmeniä oppilaita. Tämä on auttanut yrittäjää muodostamaan yksityiskohtaisen kuvan Yritys X:n potentiaalisista asiakkaista ja eri asiakasryhmistä sekä näiden toiveista ja vaatimuksista.

Työn teoreettisen osan tavoitteena oli tarjota yrittäjälle kattava tietopaketti yrityksen perustamisen toimista, sekä siitä, mitä kaikkea yrityksen liiketoimintaa suunniteltaessa tulee ottaa huomioon. Näitä seikkoja ovat muun muassa yritysmuodon valinta, perustamistoimenpiteet, liikeidean tarkka muotoilu, strategia, yrityksen arvot ja missio, markkinointistrategia sekä kilpailijoiden ja asiakasryhmien analysointi. Esitetty tieto piti kasata useista lähteistä, sillä yksikään lähde ei tarjonnut yksinään kokonaisvaltaista ja selkeää kuvaa oikeastaan mistään aiheesta. Kirjallisuuden puutteista huolimatta, työ onnistui kuitenkin hyvin.

Empiirisen osan tavoitteena oli käyttää yrittäjän omaa asiantuntemusta alasta, asiakkaista ja toimivista strategioista hankitun teorian analysointiin ja koostaa siitä selkeä ja kattava liiketoimintasuunnitelma Yritys X:lle. Tämä tavoite onnistui myös hyvin, sillä valmis liiketoimintasuunnitelma antaa kattavan kuvan tavoitelluista käsitteistä. Valmis työ antaa yrittäjälle myös selkeän kuvan toiminnan aloittamiseen liittyvistä riskeistä ja niiden vakavuudesta.

Kilpailija-analyysin tulos oli yllättävä, sillä täysin tai lähes samanlaisen liiketoimintamallin perusteella toimivia yrityksiä oli Yritys X:n kotimarkkinoilla eli Turun talousalueella selvästi luultua enemmän. Tämä ei kuitenkaan ole merkittävä este toiminnan aloittamisella, sillä kilpailijoiden joukosta on analyysin mukaan helppo erottua edukseen onnistuneella brändäyksellä ja yrityksen tarjoamien palvelujen sisällön mukauttamisella yksilöllisesti jokaiselle asiakkaalle.

Riskien suhteellinen vähyys ja merkityksettömyys oli myös tuloksena yllättävä. Yrityksen toiminnan käynnistämiseen tarvittava pääoma on maksimissaankin 5400 euroa ja karsitulla budjetilla vain 3100 euroa. Nämä summat ovat yritystoiminnassa hyvinkin pieniä rahallisia tappioita. Näin vähäisten riskien ansiosta, yrityksen perustamista voidaan harvinaisemmin myönteisessä valossa.

LÄHTEET

- Apulaiset Paju 2016. Viitattu 11.5.2016 <http://apulaiset.fi>
- Arvotyöpaja 2016. Viitattu: 4.5.2016 http://images.slideplayer.biz/11/2986877/slides/slide_3.jpg.
- ATK-Apu SP-Systems Oy 2016. Viitattu 11.5.2016 <http://www.atk-apu.fi>
- ATK-Huolto Nyholm 2016. Viitattu 11.5.2016 <http://www.atkhuolto.nyholm.fi/index.html>
- Auralan kansalaisopisto 2016. Viitattu 11.5.2016 <http://www.aurala.fi>
- Bo LKV 2016. Viitattu 12.5.2016 <http://bolkv.fi>
- Digitukiopet 2016. Viitattu 11.5.2016 <https://www.digitukiopet.fi>
- Grönfors-Kallio, A. 2012. Viisi reseptiä laadukkaaseen riskiraportointiin. Talouselämä 18.4.2012. Viitattu 9.5.2016. <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/kpmg/viisi-reseptia-laadukkaaseen-riskiraportointiin-3421286>
- Helpson 2016. Viitattu 11.5.2016 <http://www.helpson.fi>
- Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakamari, 2013.
- Holopainen, T. 2014. Yrityksen perustamisopas. Helsinki: WSOY, 2014.
- Ilmonen, I.; Kallio, J.; Koskinen, J. & Rajamäki, M. Johda riskejä - Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: PROTammi, 2013.
- Karttunen, T.; Laasanen, H.; Sippel, L.; Uitto, T. & Valtonen, M. 2015. Juridiikan perusteet. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kinkki, S. ja Isokangas, J. 1999. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki: WSOY.
- Laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä. 29.4.1988/389
- McKinsey & Company 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. Helsinki: WSOY.
- Nokia 2016. Nokia completes sale of substantially all of its Devices & Services Business to Microsoft. Viitattu 11.5.2016 <http://company.nokia.com/en/news/press-releases/2014/04/25/nokia-completes-sale-of-substantially-all-of-its-devices-services-business-to-microsoft>
- Osaakeyhtiölaki 21.7.2006/624
- Osuuskuntalaki 421/2013
- Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakamari.
- PRH 2016a. Patentti- ja rekisterihallitus. Avoimen yhtiön tai kommandiittiyhtiön muuttaminen osakeyhtiöksi. Viitattu 10.5.2016 <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/avoinyhtiojaky/muutokset/muutosoyksi.html>
- PRH 2016b. Patentti- ja rekisterihallitus. Avoimen- ja kommandiittiyhtiön perustaminen. Viitattu 3.5.2016 <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/avoinyhtiojaky/perustaminen.html>

PRH 2016c. Patentti- ja rekisterihallitus. Toiminimen perustaminen. Viitattu 2.5.2016
<https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yeh/perustaminen.html>

Puustinen, T. 2004. Avain omaan yritykseen. Helsinki: Avain.

Raatikainen, L. 2006. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Publishing Oy, 2006.

Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Peste-analyysi. Viitattu 20.5.2016
<http://careprise.seamk.fi/fi/Etusivu/Mallitehtavat/PESTE-analyysi>

StatCounter 2016. Global Stats. Viitattu 11.5.2016 <http://gs.statcounter.com/#browser-ww-monthly-201504-201604>

Sutinen, M. Ja Viklund, E. 2004. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. 9., uudistettu painos. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.

The Firma 2016. Kansalaisen IT-Tuki. Viitattu 11.5.2016 <http://thefirma.fi/fi/kmt/>

TSL Turku 2016. Viitattu 11.5.2016 <http://www.tslturku.fi>

Turun ATK-Huolto 2016. Viitattu 11.5.2016 <http://www.turunatk.fi>

Turun työväenopisto 2016. Viitattu 11.5.2016 <http://info.edu.turku.fi/tyovaenopisto/>

Työ- ja elinkeinopalvelut 2016. Starttiraha. Viitattu 12.5.2016 http://te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan_yrittajan_palvelut/starttiraha/index.html

Verohallinto 2016a. Avoimen- ja kommandiittiyhtiön verotus. Viitattu 3.5.2016
[https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Avoim_yhtio_ja_kommandiittiyhtio/Tuloverotus/Avoimen_yhtion_tai_kommandiittiyhtion_tu\(9451\)](https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Avoim_yhtio_ja_kommandiittiyhtio/Tuloverotus/Avoimen_yhtion_tai_kommandiittiyhtion_tu(9451))

Verohallinto 2016b. Uusi yritys – osakeyhtiö ja osuuskunta. Viitattu 10.5.2016
http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ja_osuuskunta/Perustaminen

Viitala, R. & Jylhä, E. 2011. Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yrityksen perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy, 2011.

Yrityksen perustaminen 2013. Yrityksen arvot. Viitattu 4.5.2016 <http://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/>